

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

AUDITORIA DE GESTIÓN A LA EMPRESA CHEMISTRY S.A.

DISERTACION DE GRADO PREVIA LA OBTENCION DEL TITULO
DE INGENIERIA COMERCIAL

SHIRLEY TATIANA ENRÍQUEZ SÁNCHEZ

MARÍA BELÉN RIVADENEIRA MOSQUERA

DIRECTOR: MASTER VICTOR RUIZ

JUNIO 2011

DIRECTOR DE LA DISERTACIÓN DE GRADO: Master Victor Ruíz

INFORMANTE 1: Ing. Nancy Pérez

INFORMANTE 2: Ing. Fredy Arevalo

DEDICATORIA

La presente disertación de grado la dedicamos a nuestros esposos e hija que nos han ayudado mucho en el desarrollo de la misma. A nuestros padres y abuelitos, que han estado junto a nosotras toda la vida, y si no fuera por su apoyo incondicional, no estuviéramos en la finalización de nuestra carrera, logrando nuestros sueños y objetivos.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos toda la ayuda que nos han prestado el director y los informantes, ya que de esta forma, hemos podido desarrollar de la mejor manera la presente disertación; y a la empresa CHEMISTRY S.A., que ha colaborado con nosotras en todo lo que hemos necesitado para la realización de este documento.

INDICE**INTRODUCCIÓN, 1****1. GENERALIDADES, 3****1.1 LA AUDITORIA DE GESTIÓN Y SUS ELEMENTOS, 3****1.1.1 Auditoría de Gestión, 3****1.1.2 Riesgos de Auditoría, 4****1.1.2.1 Riesgo inherente, 6****1.1.2.2 Riesgo de control, 6****1.1.2.3 Riesgo de detección, 7****1.1.3 Muestreo en la auditoría, 8****1.1.3.1 Estadístico, 9****1.1.3.2 No estadístico, 10****1.1.4 Proceso de la auditoría de gestión, 11****1.1.4.1 Fase I: Familiarización y Revisión de la Legislación, 11****1.1.4.2 Fase II: Evaluación del Sistema de Control, 12****1.1.4.2.1 Control Interno, 12****1.1.4.3 Fase III: Desarrollo de Hallazgos o Examen Profundo de Áreas Críticas, 14****1.1.4.3.1 Condición, 15****1.1.4.3.2 Criterio, 15****1.1.4.3.3 Causa, 15****1.1.4.3.4 Efecto, 15****1.1.4.3.5 Técnicas de Auditoría, 16****1.1.4.3.5.1 Técnicas de Verificación Ocular, 16****1.1.4.3.5.2 Técnicas de Verificación Verbal, 16****1.1.4.3.5.3 Técnicas de Verificación Escrita, 16****1.1.4.3.5.4 Técnicas de Verificación Documental, 16****1.1.4.3.5.5 Técnicas de Verificación Física, 16**

1.1.4.3.6	Procedimientos de Auditoría, 17
1.1.4.4	Fase IV: Comunicación de Resultados e Informes de Auditoría, 17
1.1.4.4.1	Proceso de examinar y evaluar la información, 18
1.1.4.5	Fase V: Elaboración de la Propuesta, 18
1.2	PARÁMETROS E INDICADORES DE GESTIÓN, 19
1.2.1	Indicadores, instrumentos de control de gestión, 19
1.2.2	Características de los Indicadores de Gestión, 20
1.2.3	Construcción de los Indicadores de Gestión, 22
1.2.4	Selección de Indicadores, 23
1.2.5	Información para la medición de Indicadores de Gestión, 23
1.2.5.1	Información financiero-contable, 24
1.2.5.2	Información operacional, 24
1.2.5.3	Información de resultados, 24
1.2.6	Clasificación de los Indicadores de Gestión, 24
1.2.6.1	Indicadores cuantitativos, 24
1.2.6.2	Indicadores cualitativos, 25
1.2.6.3	Indicadores Directos, 25
1.2.6.4	Indicadores Positivos, 25
1.2.6.5	Indicadores Negativos, 25
1.2.6.6	Indicadores globales, 27
1.2.6.7	Indicadores funcionales o particulares, 27
1.2.6.8	Indicadores específicos, 28
1.3	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, 28
1.3.1	Elementos de un Plan Estratégico, 29
1.3.1.1	Diagnóstico de la Situación Actual, 29
1.3.1.2	Formulación de la Misión, 29
1.3.1.3	Diseño de la Visión, 30
1.3.1.4	Definición de Valores Corporativos, 30
1.3.1.5	Determinación de los Factores Claves, 31
1.3.1.6	Formulación de los Objetivos Globales, 31

1.3.1.7	Definición de estrategias,	32
1.3.1.8	Diseño de políticas,	32
1.4	SISTEMAS DE COSTEO,	32
1.4.1	Importancia del Costeo,	32
1.4.2	Sistemas de Costeo,	33
1.4.3	Sistemas de acumulación del costo por órdenes de producción,	33
1.6.5.1	Definición y generalidades,	33
1.6.5.2	Flujo de Operación del Sistema de Costeo por Órdenes de Producción,	34
1.6.5.2.1	Documentos a utilizar,	34
1.6.5.2.1.1	Hoja de Requisición de Materiales,	34
1.6.5.2.1.2	Hoja de Costos,	35
1.6.5.2.1.3	Orden de Trabajo,	35
1.6.5.2.1.4	Boletas de Tiempo de los empleados,	35
1.6.5.3	Formas de Fabricación,	36
1.6.5.3.1	Fabricación bajo pedido específico,	36
1.6.5.3.2	Fabricación por lotes,	36
1.6.5.3.3	Fabricación en serie,	37
1.6.5.4	Objetivos,	38
2.	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL,	39
2.1	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA,	39
2.1.1	Misión,	39
2.1.2	Visión,	39
2.1.3	Objetivos, políticas y estrategias,	40
2.1.3.1	Departamento de Ventas,	40
2.1.3.1	Departamento de Ventas,	40
2.1.3.2	Departamento de Producción,	44
2.1.3.3	Departamento Administrativo y Financiero,	45
2.1.4	FODA,	50
2.1.4.1	Fortalezas,	50

2.1.4.2 Oportunidades,	50
2.1.4.3 Debilidades,	51
2.1.4.4 Amenazas,	51
2.1.5 Matriz de factores externos,	52
2.1.6 Matriz de factores internos,	52
2.1.7 Valores Corporativos,	53
2.2 ORGANIZACIÓN,	53
2.3 LEVANTAMIENTO DE PROCESOS,	54
2.3.1 Departamento de producción,	54
2.3.1.1 Políticas de Trabajo,	54
2.3.1.2 Políticas de seguridad,	54
2.3.1.3 Políticas de inventarios,	55
2.3.1.4 Políticas de compras,	55
2.3.2 Departamento de ventas,	56
2.3.2.1 Políticas generales,	56
2.3.2.2 Políticas de ventas,	56
2.3.2.3 Política de pago de comisiones,	57
2.3.2.4 Política de pago de movilizaciones,	58
2.3.2.5 Política para establecer precios de venta de los productos,	59
2.3.3 Departamento administrativo y financiero,	59
2.3.3.1 Políticas generales,	59
2.3.3.2 Políticas contables,	60
2.3.3.3 Política de pago a proveedores,	60
2.3.3.4 Política de manejo de caja chica,	61
2.3.3.5 Política de endeudamiento,	61
2.3.3.5 Política de comisiones,	62
2.2.3.6 Política de promoción,	62
2.3.3.7 Política de capacitación,	62
2.3.3.8 Política de bono de responsabilidad,	63
2.3.3.9 Política de permisos y vacaciones,	63
2.3.3.10 Política de sanciones,	63

2.4 POLÍTICAS E INDICADORES FINANCIEROS DE LA EMPRESA, 64

- 2.4.1 Período promedio de cobro, 64
- 2.4.2 Período promedio de pago, 64
- 2.4.3 Liquidez ácida, 64
- 2.4.4 Rendimiento sobre el patrimonio, 64
- 2.4.5 Rendimiento sobre activos, 64
- 2.4.6 Margen de rentabilidad neto, 65
- 2.4.7 Endeudamiento total del activo, 65
- 2.4.8 Apalancamiento total, 65
- 2.4.9 Rotación de inventario en días, 65
- 2.4.10 Ciclo de efectivo, 66
- 2.4.11 Costo de ventas, 66

2.5 PRINCIPALES CIFRAS FINANCIERAS, 66

- 2.5.1 Liquidez corriente, 66
- 2.5.2 Prueba ácida, 67
- 2.5.3 Endeudamiento del activo, 67
- 2.5.4 Endeudamiento patrimonial, 67
- 2.5.5 Endeudamiento del activo fijo neto, 67
- 2.5.6 Apalancamiento, 68
- 2.5.7 Apalancamiento financiero, 68
- 2.5.8 Rotación de cartera, 68
- 2.5.9 Rotación de ventas, 68
- 2.5.10 Período medio de cobranza, 69
- 2.5.11 Período medio de pago, 69
- 2.5.12 Impacto de gastos de administración y ventas, 69
- 2.5.13 Impacto de la carga financiera, 69
- 2.5.14 Rentabilidad neta del activo, 70
- 2.5.15 Margen bruto, 70
- 2.5.16 Margen operacional, 70
- 2.5.17 Margen neto, 70

2.5.18 Rentabilidad operacional del patrimonio, 71

2.5.19 Rentabilidad financiera, 71

2.6 MÉTODOS DE COSTEO APLICADOS ACTUALMENTE, 72

3. PLAN DE TRABAJO, 73

3.1 IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA, 73

3.2 ANTECEDENTES, 73

3.3 MOTIVO DE LA AUDITORÍA, 73

3.4 OBJETIVO DE LA AUDITORÍA, 74

3.5 ALCANCE DE LA AUDITORÍA, 75

3.6 CONOCIMIENTO DE LA ENTIDAD Y NATURALEZA JURÍDICA, 75

3.6.1 Principales disposiciones legales, 75

3.6.2 Estructura Orgánica, 75

3.6.3 Financiamiento, 75

3.6.4 Puntos de interés para la auditoria, 75

3.6.5 Sistema de Control Interno, 76

3.6.6 Identificación de transacciones importantes, 76

3.6.7 Indicadores de gestión, 77

3.6.7.1 Administración, 77

3.6.7.2 Finanzas, 77

3.6.7.3 Compras, 78

3.6.7.4 Producción, 78

3.6.7.5 Ventas y Comercialización, 78

3.6.7.6 Gestión de Personal, 78

3.6.7.7 Elaboración de Datos, 79

3.6.7 Programas específicos de trabajo, 79

3.7 TIEMPO ESTIMADO, 79

3.8 RECURSOS HUMANOS, 79

3.9 RESULTADOS DE LA AUDITORÍA, 79

4. DESARROLLO DE HALLAZGOS, 80

4.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, 80

4.2 PROCESOS Y CONTROLES, 81

4.3 ESTADOS FINANCIEROS,	82
4.4 COSTO DE LOS CONTROLES QUE SE APLICAN EN LA EMPRESA,	85
4.5 TIEMPOS DE PRODUCCIÓN,	86
4.6 ACTIVIDADES REPETITIVAS EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN,	87
4.7 CALIFICACIÓN DE PROVEEDORES,	87
4.8 ESENCIALIDAD DE LAS ETAPAS EN LA PRODUCCIÓN,	88
4.9 COSTOS DE PRODUCCIÓN,	89
4.10 ALMACENAMIENTO DE LOS PRODUCTOS CON ENVASES,	90
4.11 TRATAMIENTO DE DESPERDICIOS,	91
4.12 PAGO EXCESIVO A PROVEEDORES,	92
4.13 DESEQUILIBRIOS EN LA PRODUCCIÓN,	94
4.14 REGISTRO DE EXISTENCIAS,	95
4.15 ENTREVISTA A LOS GERENTES DE LA EMPRESA,	95
4.16 RESUMEN DE CUESTIONARIOS APLICADOS,	96
4.17 NARRATIVA DEL PROCESO DE PROYECCIÓN DE VENTAS,	97
4.18 RENTABILIDAD POR CLIENTE,	98
4.19 ANÁLISIS DE CUENTAS POR COBRAR 2010,	98
4.20 CUMPLIMIENTO PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA,	99
4.21 FUNCIONES QUE REQUIEREN REEMPLAZO EN CASO DE AUSENCIA,	100
4.22 EVALUACIONES DE DESEMPEÑO,	101
4.23 CUMPLIMIENTO CÓDIGO DE TRABAJO,	102
4.24 INFORMACIÓN CONTENIDA EN LOS EXPEDIENTES PERSONALES DE LOS TRABAJADORES,	103
4.25 PERFIL DE LOS EMPLEADOS,	104
4.26 ANÁLISIS DE ROTACIÓN Y AUSENTISMO DEL PERSONAL,	104
4.27 CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES ASIGNADAS,	105
4.28 GASTO OPERATIVO,	105
4.29 MANTENIMIENTO DE SUMINISTROS,	106
5. PROPUESTA,	107

5.1 OTORGAMIENTO DE CRÉDITO,	107
5.2 CALIFICACIÓN DE PROVEEDORES,	108
5.3 DOCUMENTO TIPO DE PLANIFICACIÓN DE LA MANO DE OBRA,	110
5.4 DOCUMENTO TIPO DE REGISTRO DE SUCESOS IMPREVISTOS DENTRO DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN,	111
5.5 SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO DE NUEVO PERSONAL,	111
5.6 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO,	112
5.7 PLAN DE SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN,	113
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES,	116
6.1 CONCLUSIONES,	116
6.2 RECOMENDACIONES,	122
BIBLIOGRAFÍA,	128
GLOSARIO DE TÉRMINOS,	130
ANEXOS,	133

RESUMEN EJECUTIVO

TÍTULO: Auditoría de Gestión a la empresa CHEMISTRY S.A.

RESUMEN:

CHEMISTRY S.A. es una empresa industrial que se dedica a la fabricación y comercialización de productos químicos, pero que al realizar un levantamiento preliminar de la información que posee, se estableció que tiene problemas en el manejo de la misma, ya que no se tienen políticas y estándares establecidos y las políticas que se conocen no se las cumple al 100%, por otro lado, no se ha establecido un método de costeo por lo que no se conoce la utilidad real de la empresa lo que ha ocasionado que exista iliquidez.

Todo lo antes indicado conllevó a ejecutar una auditoría de gestión para realizar una evaluación de la eficacia en el desempeño de las diferentes actividades y componentes existentes en la empresa, con relación al cumplimiento de objetivos establecidos, y con ello determinar conclusiones y en base éstas, recomendar y emitir una propuesta factible de aplicarse para solucionar los problemas existentes con proyección a optimizar los recursos.

Para cumplir con nuestro objetivo, obtuvimos todo el marco teórico que nos ayude a realizar la auditoría de gestión, posteriormente, levantamos la información actual de la empresa en base a la cual realizamos la evaluación de control interno de los procesos y actividades que se llevan a cabo, así realizamos la planificación que contiene el programa de trabajo para realizar la auditoría. Al ejecutar las actividades especificadas en el programa encontramos falencias en la planificación estratégica, los procesos y controles existentes, los estados financieros, los tiempos de producción, el proceso de producción, la calificación de proveedores, costos de producción, almacenamiento de productos, tratamiento de desperdicios, pago a proveedores, registro de existencias, cuentas por cobrar, cumplimiento del código de trabajo, perfil de los empleados, expedientes de recursos humanos y gasto operativo. Es así que establecimos una propuesta y recomendaciones que ayuden a la empresa a solucionar los problemas antes detallados.

PALABRAS CLAVE: AUDITORÍA DE GESTIÓN

TITLE: MANAGEMENT AUDITHOTY OF CHEMESTRY S.A.

ABSTRACT:

CHEMESTRY S.A. is a manufacturing company dedicated to the manufacture and marketing of chemicals, but when we maked a preliminary survey of the information, we established there is a trouble in order to managing it, because there is not policies and standards established and the policies, that are known, are not accomplished at 100%, in the other hand, there is not an established costing method, for that reason, the general manager can't know the real value of the company, which has meant that there is illiquidity.

All the above mentioned led to perform a management audithory to conduct an assessment of the effectiveness in carrying out different activities and components in the enterprise, in relation to the fulfillment of objectives, and thus determine conclusions and based on these, recommend and deliver a workable proposal to apply to solve the existing problems projection to optimize resources.

To accomplish our objective, we obtained all the theoretical framework that helps us to realize the audithory, then raise the company's current information based on which we perform the internal control evaluation of the processes and activities carried out and in order to perform the planning that contains the work program for the audithory. After that, we implement the activities specified in the program, and we found failures in strategic planning, processes and controls, financial statements, production times, the production process, qualification of suppliers, production costs, product storage, treatment waste, payment to suppliers, record keeping, accounts receivable, code enforcement work, profile of employees, human resource records and operating expenses. So we set up a proposal and recommendations to help the company to solve the problems detailed.

WORDS: MANAGEMENT AUDITHORY

INTRODUCCION

A través de los años de estudio que hemos cursado, y el tiempo de experiencia que tenemos, nos hemos dado cuenta que, uno de los pilares fundamentales del eje económico de la sociedad, son las empresas, las mismas que para asegurar un conocimiento óptimo de su desempeño, así como lograr una detección de posibles problemas o situaciones adversas a ellas, contratan a firmas externas para que realicen auditorías con el fin de tener una opinión basada en exámenes, diferentes pruebas técnicas y específicas, que determinen con certeza la verdadera situación de la empresa. Por consiguiente, encontramos que existe una necesidad, por parte de las compañías, de la aplicación de la auditoría, debido a que ésta se encuentra orientada al mejoramiento de los procedimientos relativos a la gestión financiera, control interno y la gestión y operación misma objeto de ellas.

Debido a eso, decidimos realizar en el presente trabajo, una auditoría de gestión, ya que este tipo de examen evalúa no solo el aspecto financiero de una empresa, sino todos los demás aspectos, que están involucrados también en las empresas, mismos que son también de gran importancia para el desempeño y logro de sus objetivos. Para este caso, hemos aplicado este tipo de auditoría a una empresa a la que hemos llamado: “Chemistry S.A.”, la cual se desarrolla en el sector industrial y se encuentra en proceso de crecimiento, dedicada a la elaboración de productos químicos tales como, desengrasantes, detergentes, tratamiento de aguas, desoxidantes, institucionales, lavandería, tratamiento metálico, así como a la prestación de servicios de mantenimiento mecánico de equipos industriales como generadores de vapor, torres de enfriamiento y bombas. Con la aplicación de este tipo de auditoría hemos logrado poner en práctica nuestros conocimientos de manera integral además de brindar un aporte o valor agregado con nuestro trabajo a la empresa, a través de recomendaciones y propuesta al mejoramiento de su gestión.

En el presente trabajo hemos analizado de forma detallada cada aspecto operativo, administrativo y financiero de la organización con el propósito de evaluar la eficacia de sus resultados con respecto a las metas previstas, los recursos humanos, financieros y técnicos utilizados, la organización y coordinación de dichos recursos y los controles establecidos

sobre dicha gestión; todo esto valiéndonos de metodologías científicas, como el exploratorio, estudios explicativos, el método lógico deductivo, y de herramientas propias de auditoría tales como cuestionarios, diagramación de procesos, así como técnicas de verificación escrita tales como conciliaciones, confirmaciones, así como comprobaciones, y revisión, que nos permitan cumplir con nuestros objetivos de investigación. Todo esto, con el objeto de realizar una propuesta factible para solucionar los problemas existentes con proyección a optimizar los recursos en la empresa “Chemistry S.A.”.

Con el presente trabajo esperamos brindar un apoyo efectivo a la gestión empresarial y que la administración los reconozca e implemente, de manera que se corrijan deficiencias y se mejore el desempeño de la empresa, por su bienestar y el de la sociedad, al ser un ente productivo con potencial de crecimiento.

1. GENERALIDADES

1.1 LA AUDITORÍA DE GESTIÓN Y SUS ELEMENTOS

1.1.1 Auditoría de Gestión

“Es la aplicación de diversos procedimientos, con el fin de evaluar la eficiencia de los resultados en relación con las metas fijadas; los recursos humanos, financieros y materiales empleados; la organización utilización y coordinación de dichos recursos; los métodos y controles establecidos, y su forma de operar.¹”

La Auditoría de Gestión o Administrativa engloba un diverso conjunto de procedimientos, métodos de evaluación, políticas y enfoques; su objetivo general es evaluar la eficiencia y eficacia de la organización objeto de la misma. Una de las características de la Auditoría de Gestión es que esta es sumamente flexible, ya que durante el camino de su aplicación aparecerán problemas específicos que no se han podido definir desde un inicio y que merecerán un tratamiento especial o quizás mayor profundidad.

Es importante enfatizar en la importancia de llevar a cabo una auditoría de gestión en una empresa. Algunos autores coinciden en que la Auditoría de Gestión constituye un instrumento de la dirección, dado a que la aplicación de esta, ayuda a que la administración pueda confirmar que la organización funciona eficazmente, esta revela problemas potenciales, que en circunstancias normales, no serían reconocidos sino hasta que estos se tornen incontrolables.

La auditoría debe constituirse como una actividad que agregue valor y que aporte al mejoramiento de las operaciones de la entidad, y contribuya al cumplimiento de sus objetivos y metas; aportando una orientación sistemática y disciplinada

¹ La Auditoría en España: Situación Actual y Perspectivas –MONTESINOS JULVE Vicente –Universidad de Valencia - Colección Oberta

que permita evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y dirección.

En resumen, los objetivos generales de la Auditoría de Gestión son: “examen y verificación del proceso administrativo, un estudio de los sistemas empleados, verificación de los procedimientos de control interno, y un control de la eficiencia, a través de la opinión sobre la eficacia del sistema de dirección y de la eficiencia de la empresa como organización” (BUENO, 1986: 373). Para nuestros propósitos tomaremos en cuenta estos objetivos mencionados por el autor, para con ello realizar una propuesta factible para solucionar los problemas existentes en la empresa.

El poner en práctica una auditoría de gestión profesional, exige ceñirnos a diversos tipos de condiciones por parte de la empresa y personal involucrado, entre lo cual se encuentra el poder comunicarse eficazmente con todos los niveles de la organización, teniendo siempre presente ante todo, total independencia, así también mantener un proceso de reflexión que permita realizar un análisis crítico de todos y así evaluar de mejor manera a la compañía. El proceso de auditoría tendrá un alcance a los diferentes niveles de la administración y se basará en el conocimiento básico que se obtenga de las diferentes disciplinas.

1.1.2 Riesgos de Auditoría

“Pueden definirse como la posibilidad de emitir un informe de auditoría incorrecto por no haber detectado errores o irregularidades significativas que modificarían el sentido de la opinión vertida en el informe”.²

² Auditoría, Un nuevo enfoque empresarial – SLOSSE Carlos – Editorial Macchi - 1995

Debido a que toda entidad se encuentra expuesta a riesgos, es importante que en toda organización se garantice la correcta evaluación de los riesgos a los cuales están expuestos los procesos y actividades, a través de procedimientos de control.

Nosotras como auditoras debemos ver cuáles riesgos que identifiquemos, son relevantes o requieren un tratamiento especial o determinada profundidad en su evaluación. En los riesgos relevantes debemos evaluar el diseño y procedimiento de los controles que mantiene la empresa y determinar si estos se cumplen. Para determinar la relevancia del riesgo nos basaremos en los siguientes parámetros:

- ¿El riesgo a evaluar es un riesgo de fraude?
- El nivel de probabilidad de ocurrencia del riesgo
- Relación del riesgo con recientes desarrollos importantes concernientes con el aspecto económico, contable u otro.
- La complejidad de las transacciones que pueden originar el riesgo
- Implicación del riesgo en transacciones con partes relacionadas
- Implicación del riesgo en transacciones importantes que se encuentran fuera del giro del negocio, o resultan de alguna manera inusuales.

La auditoría debe planificarse para tener un conocimiento previo de las áreas que requieren mayor evaluación porque pueden existir mayores riesgos, esto se realiza a partir del criterio del auditor, la base legal y normativa, e identificar errores que afecten de forma significativa a la entidad.

Para evaluar la existencia de riesgos de auditoría de gestión se requiere:

- Identificar los riesgos inherentes de la organización y el entorno.
- Verificar la existencia de un sistema de control interno y la eficiencia del mismo para disminuir los riesgos.

- En base a la evaluación del sistema de control interno se establecerá los procedimientos sustantivos y de control que se va aplicar en la auditoría de gestión para detectar los riesgos.

De acuerdo a la Norma Internacional de Auditoría 400, Evaluaciones de Riesgo y Control Interno, los componentes de riesgo son:

1.1.2.1 Riesgo inherente

“Es el riesgo de que ocurran errores significativos en la información, independientemente de la existencia de los sistemas de control.”³ Ocurre cuando por las características o circunstancias propias de la compañía existen errores. Consiste en la posibilidad de que existan errores relevantes o de gran importancia en los estados financieros o información presentada por la entidad auditada, ocasionados por fallas en los procesos de información, o sistema contable y las presiones de la administración sobre el sistema, para alcanzar determinados objetivos.

Como auditoras debemos evaluar este riesgo en forma cualitativa o cuantitativa como en el siguiente cuadro que muestra Yanel Blanco Luna, en su libro: *Normas y Procedimientos de la Auditoría Integral*:

Riesgo Inherente	
Cualitativa	Cuantitativa
Alto	Más de 60%
Moderado (Medio)	Entre 40% y 60%
Bajo	Menos de 40%

Autor: Yanel Blanco – *Normas y Procedimientos de la Auditoría Integral*

^{3 3} Auditoría, Un enfoque práctico– DE LA PEÑA Alberto – Editorial Parainfo – 2010, pg. 43

1.1.2.2 Riesgo de control

Ocurre cuando existen errores que el sistema de control interno no ha detectado; este riesgo también se encuentra fuera del control de los auditores.

Es importante recordar que la existencia de bajos niveles de riesgo de control, ayuda a mitigar el nivel de riesgo inherente encontrado.

Debemos evaluar el riesgo de control a un alto nivel si encontramos ineffectividad de los sistemas de Contabilidad y Control Interno.

Debemos documentar en papeles de trabajo la comprensión que hayamos obtenido de los sistemas contables y de control interno que mantiene la empresa, así como la evaluación del riesgo de control y las conclusiones que determinemos.

1.1.2.3 Riesgo de detección

Ocurre cuando los errores que no ha detectado el sistema de control interno tampoco los detecta auditoría. “El nivel de este riesgo se relaciona directamente con los procedimientos sustantivos que deben desempeñarse”⁴.

Debemos considerar los niveles evaluados de riesgos inherentes y control, para determinar la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos sustantivos necesarios que debemos emplear para reducir este riesgo a un nivel aceptablemente más bajo

⁴ Normas y procedimientos de la auditoría integral – BLANCO Yanel – Editorial ECOE – 2004 - pg.68

Debemos recordar que un riesgo de detección alto puede ser el resultado de que los principales flujos de información se están procesando de forma correcta, el sistema contable no es complejo, el que la administración sea muy honrada, que el sistema de control interno funciona de manera adecuada; en tanto que un riesgo de detección bajo se da cuando el sistema contable es complejo por las operaciones que realiza la empresa, la gerencia es centralizada y tiene poder para influir y modificar el sistema, además existen fuertes fallas en los controles internos básicos

La evaluación de riesgos de una empresa debe hacerse con una combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas.

Por lo general las técnicas cualitativas se aplican cuando los riesgos no se prestan para ser cuantificados o cuando no encontremos datos suficientes y creíbles para este tipo de evaluación o cuando la obtención y análisis de esa información no resulte eficaz por su costo. Algunas de estas evaluaciones se establecen en términos subjetivos y otras en términos objetivos, la calidad de estas depende del conocimiento y juicio de las personas implicadas, su comprensión de los acontecimientos posibles y del entorno y contexto que los rodea.

En tanto que las técnicas cuantitativas aportan más precisión y son usadas en actividades más complejas y complementan a las cualitativas. Si se usan existe la suficiente información para estimar la probabilidad o impacto del riesgo empleando mediciones.

1.1.3 Muestreo en la Auditoría

Mientras se va realizando la auditoría, se va obteniendo evidencia suficiente, pertinente y confiable sobre la cual se va a emitir un informe, pero para obtenerla

se debe llevar a cabo procesos de auditoría que no pueden aplicarse a la totalidad de las operaciones, para lo cual se constituye una muestra. La teoría de probabilidades nos dice que una muestra seleccionada de un gran número de partidas similares tiende a mostrar las mismas características que reflejaría el examen de la serie completa.

El auditor debe decidir el método de muestreo a utilizar y el tamaño de la muestra, esto depende del grado de seguridad que desea obtener de los resultados del muestreo.

Los riesgos inherentes y de control existen con independencia del procedimiento de muestreo, mientras que, en el caso de los riesgos de detección, se debe considerar que los mismos surgen a causa de las incertidumbres del muestreo ya que es imposible abarcar en su totalidad las operaciones vinculadas con el área que se va auditar.

En el muestreo, se debe considerar las posibilidades o no de errores, tomando en cuenta el criterio de materialidad y la planificación del error tolerable, para esto se debe:

1. Estudiar los niveles de errores identificados en otras auditorías.
2. Reconocer los cambios en las políticas y procedimientos seguidos por la entidad auditada.
3. Obtener evidencias suficientes.

Las técnicas de muestreo más utilizadas son:

1.1.3.1 Estadístico

En esta técnica se utilizan herramientas estadísticas para el diseño, la selección y evaluación de la muestra, lo que da una medición cuantitativa del riesgo al

auditor. Es estadístico cuando se utilizan los métodos ya conocidos en estadística para la selección de muestras:

1. Aleatoria: los datos tienen la misma oportunidad de ser escogidos o seleccionados.
2. Sistemática: se escoge al azar un número y luego se designa un intervalo para los siguientes números.
3. Selección por Celdas: se elabora una tabla de distribución estadística y luego se selecciona una de las celdas.
4. Al Azar: muestreo que se basa en el juicio o la apreciación. Viene a ser un poco subjetivo, sin embargo es utilizado por algunos auditores. El auditor puede pensar que los errores podrían estar en las partidas grandes, y de estas revisar las que resulten seleccionadas al azar.
5. Selección por bloques: se seleccionan las transacciones similares que ocurren dentro de un período dado.

Para desarrollar un muestreo estadístico en la auditoría que vamos a realizar nos resultaría de gran ayuda la aplicación de los siguientes pasos:

1. Definir los objetivos, es decir puntualizar los aspectos a verificar, especificar las comprobaciones a efectuar, los elementos a utilizar y lo que se entiende por error. Esto se evidenciara en el programa de auditoría.
2. Seleccionar las muestras, para esto debemos definir el método a seguir para determinar las unidades que formarán parte de la muestra.
3. Calcular la amplitud de la muestra, lo que significa que debemos determinar la cantidad de unidades a seleccionar que formarán la muestra.

4. Evaluar los resultados en base a los objetivos propuestos.

1.1.3.2 No estadístico

En esta técnica el tamaño, selección y evaluación de la muestra se determinan en base a criterio, lo que lo hace subjetivo, y por tanto, existe mayor posibilidad de ocurrencia de errores.

Las dos técnicas se apoyan en el juicio del auditor, por tanto, el mismo debe considerar que toma una muestra esperando obtener información suficiente acerca del universo en su conjunto y por tanto, llegar a una conclusión del mismo.

Una vez seleccionada la muestra, se debe verificar si las operaciones seleccionadas están acorde a:

- La misión de la entidad u organismo.
- Los objetivos y metas planificados.
- El manejo eficiente y económico de los recursos.
- La calidad esperada por el usuario.
- La normativa legal que regula las actividades y justifica la existencia de la entidad.
- Los indicadores de gestión establecidos por la organización, si es que es el caso.

1.1.4 Proceso de la Auditoría de Gestión

A continuación se presentan las etapas de la auditoría basadas en el texto: Auditoría de Gestión del autor Milton K. Maldonado E.

1.1.4.1 Fase I: Familiarización y Revisión de la Legislación

En esta fase se busca alcanzar un conocimiento de la empresa, para lo cual se realizará un recorrido por las instalaciones de la empresa para de esta manera conseguir un conocimiento de cada una de las actividades sustantivas de la compañía.

También se programará la visita a las instalaciones de la empresa para la ejecución de entrevistas con los principales ejecutivos.

En lo que respecta la revisión de legislación y normatividad de la empresa este será efectuado a través de una comparación de lo que la empresa ejecuta con lo que establece la normativa.

1.1.4.2 Fase II: Evaluación del Sistema de Control

1.1.4.2.1 Control Interno

“Un suficiente entendimiento del control interno, tendrá al planear la auditoría y para determinar la naturaleza, tiempo y extensión de las pruebas a ser desarrolladas”.⁵

El Control Interno ha sido definido como un proceso cuyos responsables son el directorio, la gerencia y demás personal, el cual proporciona una razonable seguridad en relación con el logro de los objetivos, efectividad y eficiencia de las operaciones, y cumplimiento de las políticas, y procedimientos establecidos por la empresa, así como la normativa legal.

⁵ Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas – Segunda Norma - 1990

El control interno en una empresa radica en las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de lograr los objetivos específicos de la entidad, relevantes y de interés para la auditoría de gestión, tales como:

- Salvaguardar los bienes, valores, propiedades y demás activos de la entidad.
- Promover la eficiencia del personal, minimizar los errores humanos y detectar rápidamente los que se produzcan.
- Dificultar la comisión de hechos irregulares y facilitar su descubrimiento si se produjeran.
- Garantizar la razonabilidad de la información contable y administrativa en general.

Se denomina Estructura de Control Interno al conjunto de planes, métodos y procedimientos, incluyendo la actitud de dirección de una entidad, para ofrecer seguridad razonable respecto a que están lográndose los objetivos de control interno, para fines de la Auditoría de Gestión.

Para la determinación de que un sistema de control interno es eficaz es necesario que se tomen en cuenta los siguientes aspectos:

- El control interno forma parte del proceso de gestión, por lo que sus componentes deben evaluarse en el contexto de las acciones que la dirección desarrolla en el momento de gestionar su actividad institucional.

- Se pueden implantar los componentes a definirse, en cualquier empresa, aunque podrían ser distintos de tratarse de pequeñas y medianas.

Entre algunos de los factores para la evaluación de los componentes de control interno en mención, se encuentran los siguientes:

- Establecimiento de objetivos organizacionales, planificación estratégica.
- Establecimiento de los factores del entorno de control.
- Establecimiento de objetivos para cada operación u actividad que realice la empresa
- Identificación y análisis de riesgos.
- Gestión de riesgos
- Dirección de las actividades de gestión.
- Identificación, recopilación y comunicación de información
- Supervisión
- Acciones Correctivas

1.1.4.3 Fase III: Desarrollo de Hallazgos o Examen Profundo de Áreas Críticas

Esta fase es la más extensa de la Auditoría de Gestión, ya que es en donde se integran los especialistas cuando son áreas muy específicas así como podrían colaborar en lo que se vaya a mencionar en el informe.

“Los hallazgos de auditoría se refieren a deficiencias o irregularidades identificadas como consecuencia de la aplicación de los procedimientos de auditoría.”⁶

El concepto de Hallazgo de Auditoría implica que tenga cuatro atributos:

1.1.4.3.1 Condición

Es lo que sucede o se da en la realidad dentro de la entidad. Consiste en lo que es, aquello que el auditor encuentra o descubre.

1.1.4.3.2 Criterio

Es el parámetro de comparación por ser la situación ideal, el estándar, la norma, el principio administrativo apropiado o conveniente. Consiste en lo que debe ser, es decir un marco de referencia con el que se compara la condición para encontrar divergencias.

1.1.4.3.3 Causa

Motivo, razón por el que se dio la desviación o se produjo el área crítica. Responde a la pregunta ¿Por qué? Es el origen de la condición observada. El porqué de la diferencia entre la condición y el criterio, deberán ser desarrolladas de acuerdo a la explicación que de el responsable.

⁶ Fundamentos de Finanzas Públicas –ORTIZ BOJACÁ Armando – Fundación Universidad de Bogotá – Colección Estudios de Contaduría - 2005

1.1.4.3.4 Efecto

Es aquel que demuestra daño, desperdicio o pérdida. Se podrían definir como las consecuencias. Surge de las diferencias entre la condición y el criterio, el efecto tendrá un resultado positivo o negativo

1.1.4.3.5 Técnicas de Auditoría

Se puede decir que son las herramientas de trabajo del auditor. Entre algunas de las técnicas y prácticas utilizadas se encuentran las siguientes:

1.1.4.3.5.1 Técnicas de Verificación Ocular

- Comparación
- Observación
- Revisión Selectiva
- Rastreo

1.1.4.3.5.2 Técnicas de Verificación Verbal

- Indagación

1.1.4.3.5.3 Técnicas de Verificación Escrita

- Análisis
- Conciliación

- Confirmación

1.1.4.3.5.4 Técnicas de Verificación Documental

- Comprobación
- Computación

1.1.4.3.5.5 Técnicas de Verificación Física

- Inspección

También existen otras pruebas que pueden ser utilizadas tales como:

- Pruebas selectivas a juicio del auditor
- Muestreo estadístico
- Síntomas
- Intuición
- Sospecha

1.1.4.3.6 Procedimientos de Auditoría

Consisten en un conjunto de técnicas de investigación aplicables a una partida o a un grupo de hechos o circunstancias relativas a la empresa, mediante los cuales, el auditor obtiene las bases para fundamentar su opinión. Debido a que generalmente el auditor no puede obtener el conocimiento que necesita para sustentar su opinión en una sola prueba, es necesario examinar un conjunto de hechos, mediante varias técnicas de aplicación simultánea o sucesiva.

1.1.4.4 Fase IV: Comunicación de Resultados e Informes de Auditoría

Además de los informes parciales que puedan emitirse se preparará un informe final, en el que no sólo que revelará las deficiencias existentes, sino que también, contendrá los hallazgos positivos; y en la parte correspondiente a las conclusiones se expondrá en forma resumida, y las causas y condiciones para el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía en la gestión y uso de recursos de la entidad auditada.

1.1.4.4.1 Proceso de examinar y evaluar la información

- Se debe obtener información sobre todo asunto relacionado con los objetivos y alcance de la auditoría.
- La información debe ser suficiente (basada en hechos, adecuada y convincente), competente (de gran nivel de confiabilidad y calidad), pertinente y útil (facilita a la organización el logro de sus metas), para proveer una base sólida a los hallazgos y recomendaciones de auditoría.

Es menester que el borrador del informe antes de su emisión, deba ser discutido con el directorio, gerencia y los ejecutivos de más alto nivel relacionados con el examen; esto le permitirá por una parte reforzar y perfeccionar sus comentarios, conclusiones y recomendaciones; pero por otra parte, permitir que expresen sus puntos de vista y ejerzan su legítima defensa.

“El informe final resume los resultados de la auditoría. Se deben fijar y seguir las normas para el formato y contenido del informe, ya que ello facilita la lectura y comprensión del contenido. Debe incluir la

evaluación definitiva del cumplimiento de las normas establecidas junto con las observaciones significativas relativas a los objetivos de auditoría.”⁷

1.1.4.5 Fase V: Elaboración de la Propuesta

En base a la información recopilada y analizada durante las fases anteriores de la auditoría, en esta etapa elaboramos una propuesta a implementarse en la empresa, misma que permita mejorar el desempeño de la misma tomando como parámetros las 5 E's de la Auditoría de Gestión.

1.2 PARÁMETROS E INDICADORES DE GESTIÓN

1.2.1 Indicadores, instrumentos de control de gestión

Recordemos que “un indicador de gestión, es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede señalar una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso”⁸.

“Un indicador es una estadística simple o compuesta que refleja algún rasgo importante de un sistema dentro de un contexto de interpretación”⁹

Los indicadores ofrecen un control adecuado sobre una situación dada; la principal razón de su importancia radica en que es posible predecir y actuar con base en las tendencias positivas o negativas observadas en su desempeño global. Estos son una forma clave de retroalimentar un proceso, de monitorear el avance o la ejecución de un proyecto y de los planes estratégicos.

⁷ PARSOWITH Scott B. (1999). *Principios básicos de las auditoría de Calidad*. Ed. Díaz de Santos S.A.

⁸ R. RINCÓN, “*Los indicadores de Gestión Organizacional*” Artículo, Una Guía para su definición.

⁹ FRANKLIN Enrique Benjamín. (2001). *Auditoría Administrativa*. México: Ed. McGraw Hill. 1era. Edición

“Se refieren a mediciones relacionadas con el modo en que los servicios o productos son generados por la institución.”¹⁰

Para conocer y utilizar los indicadores se debe implementar o tener implementado el control interno, que da como resultado, el control de gestión. Éste ayuda a la eficiencia y eficacia en las empresas a través del cumplimiento de las metas y objetivos establecidos. Dependiendo de lo que se quiera medir, analizar, observar o corregir, se seleccionará los indicadores de gestión aplicables.

1.2.2 Características de los Indicadores de Gestión

En el libro *Auditoría Administrativa* de Benjamín Franklin, se menciona que las características que debe reunir un indicador para que sea eficaz, son las siguientes:

- Ser relevante o útil para la toma de decisiones.
- Susceptible de medición.
- Conducir fácilmente información de una parte a otra.
- Altamente discriminativo.
- Verificable.
- Libre de sesgo estadístico o personal.
- Aceptado por la organización.
- Justificable en relación con su costo-beneficio.
- Fácil de interpretar.
- Que pueda utilizarse con otros indicadores.
- Precisión matemática en los indicadores cuantitativos.
- Precisión conceptual en los indicadores cualitativos¹¹

¹⁰ *Indicadores de Gestión*, (2006) Huancayo - Publicación

Adicionalmente Rafael Bermúdez señala que un indicador debe reunir los siguientes elementos:

- Simplicidad del indicador, lo cual significa que tiene la capacidad de definir el evento que pretendemos medir en el menor tiempo y costos posibles.
- Facilidad de adecuación, que consiste en la sencillez de la medida para describir por completo el fenómeno o efecto, el indicador debe reflejar la magnitud del hecho analizado y mostrar la desviación.
- Permanencia en el tiempo, es decir que se pueda aplicar a través del tiempo.
- Crearse en base a participación del personal, constituye el involucramiento desde el diseño, y debe proporcionárseles los recursos y formación necesarios para su ejecución, y con esto se motiva al personal a su cumplimiento.
- Ser útil, lo que significa que debe estar siempre orientado a buscar las causas que han llevado a que alcance un valor particular y mejorarlas.
- Ser Oportuno, significa que los datos sean recolectados a tiempo, así como se requiere que la información sea analizada oportunamente para poder actuar.

De acuerdo al libro: *“Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando”* del autor Amado Salgueiro, un indicador debe ser de la siguiente manera:

¹¹ FRANKLIN Enrique Benjamín. (2001). *Auditoría Administrativa*. México: Ed. McGraw Hill. 1era. Edición

- De fácil identificación y que no haya dificultad en su medición.
- Debe medir solo aquello que resulta importante
- En su análisis importa el conjunto de indicadores, no sólo uno específicamente.

Para saber el número de indicadores haremos caso a lo que mencionó **Price Waterhouse** en el año de 1977: “Si tiene demasiadas medidas es como si no tuviera ninguna”. “Cinco o Seis para cada proceso importante”.

Es necesario medir las actividades que se realizan en las organizaciones, ya que eso permite cuantificar en qué grado las actividades dentro de un proceso, o los resultados del proceso, se han alcanzado.

1.2.3 Construcción de los Indicadores de Gestión

Entre los aspectos que se deben considerar en la Formulación de Indicadores según Benjamín Franklin, en su obra: “*Auditoría Administrativa*” se encuentran los siguientes:

- Definir el objetivo que se pretende alcanzar.
- En su formulación se deben considerar acciones para llevar a cabo su instrumentación por el personal normativo y operativo, con base en los factores que faciliten su operación.
- Deben enfocarse preferentemente en la medición de resultados y no en la descripción de procesos o actividades intermedias.
- Deben ser acordados mediante un proceso participativo, en el que las personas que intervienen son tanto sujetos como objetos de evaluación, a fin de mejorar conjuntamente la gestión organizacional.

- Deben estar formulados mediante el método deductivo, implementados por el método inductivo y validados a través del establecimiento de estándares de comportamiento de las partes del proceso que se pretende medir.
- Se recomienda designar, a un responsable encargado de validarlos, verificarlos y aplicar acciones inmediatas para evitar una desviación negativa, así como preparar la síntesis de información de los mismos.¹²

1.2.4 Selección de Indicadores

Es importante tener presente que los indicadores de cada proceso debe estar alineado con los de sus respectivas unidades de negocio y por tanto con la misión de la organización, para lograr la efectividad de los objetivos estratégicos propuestos por la empresa.

Se debe desarrollar un criterio para la selección de indicadores, los cuales deben monitorearse en forma continua, para esto puede utilizarse una técnica sencilla que presenta Rafael Rincón en el artículo “Los indicadores de Gestión Organizacional”, la cual consiste en responder a las cuatro preguntas básicas siguientes:

1. ¿Es fácil de medir?
2. ¿Se mide rápidamente?
3. ¿Proporciona información relevante en pocas palabras?
4. ¿Se grafica fácilmente?

En el caso de que las respuestas a todas las preguntas sean afirmativas, se puede decir que ya está definido un indicador apropiado.

¹² FRANKLIN Enrique Benjamín. (2001). *Auditoría Administrativa*. México: Ed. McGraw Hill. 1era. Edición

1.2.5 Información para la medición de Indicadores de Gestión

Para la medición de indicadores de gestión con nivel de calidad, certeza y confiabilidad, la empresa debe generar la información necesaria. El relevamiento de la información es crucial para la construcción de indicadores, por lo que su disponibilidad debe ser definida al momento de formularlos. En términos generales se puede distinguir tres tipos de información relevante a una medición de gestión:

1.2.5.1 Información financiero-contable

Se necesita de sistemas de información administrativos básicos, o en su defecto diseñar dichos sistemas, de manera que la información financiera que se utilice para evaluar la gestión se obtenga directamente del sistema contable de la empresa.

1.2.5.2 Información operacional

Se refiere a los datos de las actividades de las distintas unidades y programas de la organización tales como cantidad de productos, tiempo, clientes, prestaciones, entre otros.

1.2.5.3 Información de resultados

Esta información es la más relevante en la evaluación de la gestión y requiere de la creación y operación de nuevos sistemas de seguimiento y recopilación, tales como encuestas, mediciones en terreno, elaboración de informes, etc.

1.2.6 Clasificación de los Indicadores de Gestión

Desde el punto de vista de instrumentos de gestión, los indicadores son de dos tipos:

1.2.6.1 Indicadores cuantitativos

Según el Manual de Auditoría de Gestión de la C.G.E. “Son los valores y cifras que se establecen periódicamente de los resultados de las operaciones”.

1.2.6.2 Indicadores cualitativos

Ayudan a evaluar, con un enfoque de planeación estratégica, la capacidad de gestión de la dirección y de más niveles de la organización; como también, a tomar en cuenta las oportunidades y amenazas del entorno de una organización.

Otra clasificación de los indicadores es de proceso o de resultados. Los primeros miden lo que sucede con las actividades que se desarrollan en la compañía y los segundos miden las salidas de los procesos.

También se clasifican así:

1.2.6.3 Indicadores Directos:

Op. Cit. “Son aquellos que permiten una dirección directa del fenómeno”.

1.2.6.4 Indicadores Positivos:

Ibid. “Son aquellos en los cuales si se incrementa su valor estarían indicando un avance hasta la equidad”.

1.2.6.5 Indicadores Negativos:

Ibid. “Son aquellos en los cuales si su valor se incrementa estarían indicando un retroceso hacia la inequidad”.

Los indicadores valoran:

- La eficiencia con la que se administran los recursos de la compañía en referencia con el presupuesto.
- La eficacia en el cumplimiento de las metas planificadas.
- La calidad medida en la satisfacción de los clientes.

Los indicadores de gestión universalmente utilizados son:

1. Indicadores de resultados por área y desarrollo de información: Miden la capacidad administrativa de la organización para observar, evaluar y medir la organización de los sistemas de información; la calidad, oportunidad y disponibilidad de la información; y los arreglos para la retroalimentación y mejoramiento continuo.
2. Indicadores estructurales: Establecen y miden la participación de los grupos de conducción organizacional con los grupos de servicios, de operación y de producción; las unidades organizacionales formales e informales en la misión de la compañía y las unidades administrativas, económicas, productivas y demás que permitan el desarrollo eficiente hacia objetivos establecidos en la organización.

3. Indicadores de recursos: Miden y valoran la planificación de metas y el grado de cumplimiento de los planes; la formulación de presupuestos, metas resultados de logro; los presupuestos corrientes, en comparación con los de inversión y otros; la recaudación y administración de la cartera; y la administración de los recursos logísticos.
4. Indicadores de proceso: Definen el cumplimiento de la extensión y etapas de los procesos administrativos, la extensión y etapas de la planeación, la agilidad en la prestación de los servicios o elaboración de productos, y las aplicaciones tecnológicas y su comparación evolutiva.
5. Indicadores de personal: Miden o establecen el grado de eficiencia y eficacia de la administración de recursos humanos en las condiciones de remuneración comparativas con otras compañías de la industria; la comparación de la clase, calidad y cantidad de los servicios; la comparación de servicios por persona; la rotación y administración de personal; y la aplicación y existencia de políticas y elementos de inducción, motivación y promoción.
6. Indicadores interfásicos: Sirven para medir la velocidad y oportunidad de las respuestas al usuario, la oferta y demanda en el tiempo, las transacciones de servicios corrientes y esporádicos con el público, la satisfacción permanente de los usuarios, la calidad del servicio, el número de quejas atención y reglamentos, y la generación de satisfacción o insatisfacción sobre índices fundamentales.
7. Indicadores de aprendizaje y adaptación: Mide la existencia de unidades de investigación y entrenamiento, los estudios y tareas normales de adiestramiento, la investigación para el mejoramiento y adaptación tecnológica, y el mejoramiento de métodos, procedimientos y formatos.

1.2.6.6 Indicadores globales

Miden los resultados, en general cuantitativos monetarios o no monetarios, de la organización en conjunto y de la calidad del servicio que entregan a los usuarios. Por tanto, evalúan los elementos de la planificación estratégica.

1.2.6.7 Indicadores funcionales o particulares

Mide los resultados de cada función o actividad dentro de la organización, para lo cual, se debe tomar en cuenta las características propias de cada una, considerando también la entidad de que se trata.

1.2.6.8 Indicadores específicos

Se refieren a una función, área o proceso determinado.

1.3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

De acuerdo a Jean Paul Sallenave, (1991) en su libro ***Gerencia y Planeación Estratégica*** “La planeación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo.”

La Planificación estratégica sirve fundamentalmente para crear futuro a partir del presente, en consecuencia trata de buscar estrategias competitivas de la empresa, formular y aplicar estrategias permitiendo crear o mantener sus ventajas, alineadas a la Misión y sus objetivos. El éxito de la planeación radica en que esta se ajuste a sus necesidades, ya que esto dinamiza el proceso directivo y permite obtener mejores resultados.

Entre los beneficios de la implementación de una planificación estratégica se encuentran los siguientes:

- Mayor rentabilidad y éxito que en las organizaciones que no la usan.
- Mayores rendimientos debido a la orientación estratégica y el enfoque a largo plazo.
- Proporciona mayor y mejor entendimiento acerca de los aspectos internos y externos relevantes que atañen a la empresa.
- Incrementa la productividad y disminuye la resistencia al cambio
- Claridad en la relación, desempeño y resultados.
- Asigna prioridades en el destino de los recursos
- Integración del comportamiento organizacional a un esfuerzo común.
- Regula y formaliza la administración.

1.3.1 Elementos de un Plan Estratégico

La planificación estratégica está conformada por los siguientes factores:

1.3.1.1 Diagnóstico de la Situación Actual

En este aspecto se analiza el entorno de la organización y a la empresa misma. Para esto se determinan cuáles son sus clientes externos e internos, se realiza un análisis organizacional y para esto se puede utilizar el FODA como herramienta, en el cual se describen claramente cuáles son sus fortalezas, oportunidades, así como sus debilidades y amenazas.

1.3.1.2 Formulación de la Misión

La misión es lo que expresa, la razón de ser de una empresa, esta justifica su existencia. Independientemente de la naturaleza o mercado en el que se desenvuelva la empresa, siempre que esté constituida dentro de una economía de libre mercado, su misión es asegurar la satisfacción de sus inversionistas y clientes.

Para establecer la misión se debe identificar el campo de actividad, el auto-concepto de la entidad, la imagen pública que desea, las metas de clientes y mercado que se establezca, los productos y servicios que ofrece la empresa, definir los recursos y habilidades esenciales que desarrolla, el eje tecnológico que posee, identificar cual es su ámbito geográfico, en qué mercado se desenvuelve, y su compromiso de sobrevivir, crecer y obtener ganancias y especificar los elementos claves que forman parte de la filosofía de la empresa.

1.3.1.3 Diseño de la Visión

La visión hace referencia a la percepción actual de lo que será o debería ser la empresa en el futuro. Se podría decir que es una declaración de lo deseable y alcanzable para la empresa en un futuro, y donde se ve la entidad. Esto, tomando en cuenta las condiciones del mercado, estabilidad y riesgos, necesidades de los accionistas, servicios, ámbito geográfico, tecnología, entorno económico y social, es decir, aspectos a los cuales habrá de enfrentarse en el futuro, como de los recursos y capacidades disponibles o a los que debiera tener.

La visión expresa las características más esenciales que tendrá la empresa a largo plazo, es una imagen mental de la trayectoria de la empresa y su funcionamiento y su meta a conseguir, es por esto que se dice que la visión es idealista. En la visión es preferible que se fije una gran meta cuantificada a cinco o diez años, de manera que no quede en una saludable declaración de intenciones sino que se tornen en cuenta indicadores específicos a alcanzar que vayan marcando la dirección correcta de la empresa en el largo plazo.

1.3.1.4 Definición de Valores Corporativos

Los valores constituyen una identidad de la empresa y sus miembros, facilitan el compromiso colectivo, fomentan la estabilidad del sistema social y normalizan la conducta de los individuos que laboran en la entidad. Consisten en aquellos principios que guían los comportamientos de las personas y sus relaciones para el desarrollo de la organización y la consecución de su Misión y Visión.

Los valores se van creando a lo largo del tiempo a partir de una serie de factores que los van definiendo, estos factores pueden ser externos que pueden ser la cultura del país, región, sector, o internos como los líderes y directivos o políticas de recursos humanos, etc.

1.3.1.5 Determinación de los Factores Claves

Consisten en los aspectos básicos y necesarios que debe mantener dentro su dominio la empresa para tener un alto grado de competitividad, es decir, los factores esenciales de los que depende el éxito de la empresa

1.3.1.6 Formulación de los Objetivos Globales

Se consideran para algunos autores como los resultados más importantes para la entidad, son medibles y están relacionados con la satisfacción del cliente, de los trabajadores y de los accionistas.

Los objetivos globales describen los resultados que una empresa desea alcanzar en un periodo determinado de tiempo. Estos deben hacer referencia e involucrar a toda la organización.

Entre las características de estos objetivos se encuentran el ser cuantificables, fijados para un período de tiempo, factibles de ser alcanzados, ser motivantes, claros, entendidos y aceptados por todos en la entidad, así como también, deben ser flexibles y generados en base a la participación de los miembros de la empresa, tienen que estar relacionados con la misión y visión de futuro, así como deben redactarse con infinitivo de manera que motiven al logro.

La generación de objetivos debe analizarse en base a la demanda de los clientes internos y externos, la base de datos que posee la empresa y su FODA.

1.3.1.7 Definición de estrategias

Consisten en determinar la manera como se van a alcanzar los objetivos propuestos, esto significa buscar diferentes acciones o caminos que servirán para alcanzar los objetivos de una organización y con ello lograr los resultados esperados. Las estrategias permiten concretar y ejecutar los objetivos establecidos.

1.3.1.8 Diseño de políticas

Constituyen directrices generales para la toma de decisiones, definen los límites de las decisiones de forma que establecen aquellas que pueden tomarse y las que no son permitidas.

Las políticas canalizan el pensamiento de los miembros de una empresa, para que sea compatible con los objetivos de la organización. Se podría decir que son normas que condicionan la forma cómo tiene que lograrse los objetivos y desarrollarse las estrategias.

Al realizar la planificación estratégica se puede utilizar como herramienta la matriz de perfil competitivo, que ayuda a identificar las fortalezas y debilidades particulares de los competidores más importantes de una compañía.

1.4 SISTEMAS DE COSTEO

1.4.1 Importancia del Costeo

Es primordial para toda empresa tener el conocimiento del costo de cada uno de sus productos. La información que obtengan acerca de los costos y los gastos en que incurre la organización para realizar su actividad y que rige su comportamiento, son de vital importancia para la toma de decisiones de una manera rápida y eficaz.

1.4.2 Sistemas de Costeo

Entre los principales y más utilizados sistemas de costeo encontramos los siguientes:

- ✓ Método de absorción
- ✓ Método Directo o Variable
- ✓ Costeo Estándar
- ✓ Costeo por Actividades (ABC)
- ✓ Sistemas de acumulación por órdenes de producción
- ✓ Sistema de costeo por procesos }

Según la forma en que produce la empresa sus artículos, creemos que el sistema de acumulación del costo por órdenes de producción es el que más les ayudaría a determinar el costo de sus productos, por lo que a continuación vamos a definir de qué se trata éste método.

1.4.3 Sistemas de acumulación del costo por órdenes de producción

1.6.5.1 Definición y generalidades

Este tipo de costeo es utilizado por las empresas en que los costos se pueden identificar con el producto o lote, en cada orden de trabajo específica, a medida que se realizan las diferentes operaciones en esa orden particular.

Según Barfield en su libro Contabilidad de Costos, Tradiciones e innovaciones “es utilizado por las entidades que elaboran cantidades relativamente pequeñas o lotes distintos de productos únicos e identificables.”

“En un sistema de costeo por órdenes, los costos se acumulan individualmente con base en cada orden.” (BARFIELD, 2005: 176). Este costeo inicia con la elaboración de una orden de trabajo que emite de manera formal alguna autoridad de la empresa, y por cada orden se debe abrir y mantener actualizada una hoja de costos. También se requiere que los elementos se clasifiquen en materiales directos, mano de obra directa, y costos indirectos de fabricación. Este sistema de costeo trabaja con costos reales o predeterminados o ambos a la vez.

1.6.5.2 Flujo de Operación del Sistema de Costeo por Órdenes de Producción

Se inicia con la solicitud de cotización del cliente. Una vez que se concreta el pedido, se debe emitir una orden de trabajo, y

termina con la recepción de los productos terminados en la bodega y se procede con la facturación.

1.6.5.2.1 Documentos a utilizar

1.6.5.2.1.1 Hoja de Requisición de Materiales

Se debe preparar una forma de requisición de materiales, cuando se necesita material para iniciar una orden de trabajo, con el fin de que los materiales puedan liberarse de la bodega y a la planta de producción, este documento contiene los tipos y las cantidades de materiales que se usarán, para la elaboración del producto.

1.6.5.2.1.2 Hoja de Costos

Según Barfield es “el documento fuente que proporciona de modo virtual toda la información financiera sobre un trabajo en particular.” La hoja de costos debe contener el número de la orden, una descripción de la tarea, la identificación del cliente e información específica de lo que se pacte en el contrato, sí también deben constar los costos reales de materia prima, mano de obra y los indirectos aplicados.

1.6.5.2.1.3 Orden de Trabajo

Según Barfield “es una unidad o grupo de unidades que se caracterizan por producirse con base en distintas especificaciones de los clientes”. Se debe recordar que cada orden es un objeto de costos único.

1.6.5.2.1.4 Boletas de Tiempo de los empleados

“Indica los trabajos realizados y el tiempo de mano de obra directa consumido por cada empleado” (BARFIELD, 2005: 179). Los supervisores deben recopilar y revisar estas boletas para asegurarse de que la información sea lo más exacta posible.

1.6.5.3 Formas de Fabricación

Se ven influenciadas por la naturaleza del producto, la infraestructura de la planta, y las estrategias de comercialización que utiliza la empresa.

1.6.5.3.1 Fabricación bajo pedido específico

Consiste en la producción de un producto o conjunto de ellos atendiendo las necesidades, instrucciones, condiciones técnicas y características específicas como diseño, medidas, colores, tipos de material, etc. que solicita el cliente. Este tipo de fabricación demanda que la infraestructura, los equipos y espacios físicos

permanentemente se acoplen a los productos que se fabriquen. Aquí el número de unidades que se producen es limitado debido a que se ajusta estrictamente a lo que solicita el cliente,

Es importante mencionar que en este tipo de fabricación el costo del producto resultará mayor que el de otras formas de fabricación.

1.6.5.3.2 Fabricación por lotes

Aquí se produce un lote de bienes atendiendo las necesidades, instrucciones, condiciones técnicas y características de modelos preestablecidos. Aquí se requiere que la planta adecúe su capacidad instalada de acuerdo a las condiciones particulares del bien a producir con el uso de materiales e insumos específicos.

En este tipo de fabricación se debe contar con mejor y mayor infraestructura en equipos, espacio físico y tecnología. Aquí el número de unidades que se produce es limitado pero mayor que si fuera a pedido específico, además el costo es más bajo.

1.6.5.3.3 Fabricación en serie

Es la producción de bienes similares atendiendo a condiciones o características generales. Esta producción demanda que la planta adecúe su capacidad instalada de manera única es decir que no varíe y por esto, esta debe ser suficiente y competente, y que utilice materiales e insumos

predeterminados en estudios de mercado. El producto en esta forma de fabricación atraviesa una serie de fases sucesivas antes de su terminación.

En este tipo de fabricación los estudios de mercado permanentes determinan el diseño del producto, la cantidad a producir y la identificación de los clientes potenciales. Aquí el costo de producción es menor en relación a los dos tipos anteriores de fabricación.

1.6.5.4 Objetivos

Se puede decir que entre los objetivos que persigue este sistema de costeo se encuentran los siguientes:

- Cálculo del costo de producción de cada pedido o lote de productos que se fabrica en base a la hoja de costos.
- Conocimiento lógico del proceso de fabricación de cada producto.
- Control de la producción, incluso después de que esta se haya terminado, para procurar reducir los costos en la elaboración de nuevos lotes o productos.

2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA

2.1.1 Misión

Somos un grupo de profesionales con soluciones en productos y servicios de alta especialidad en el área química, que ayudan al mejor desarrollo de las actividades de la industria y comunidad en general, sin olvidar el compromiso con el medio ambiente.

2.1.2 Visión

En cinco años “CHEMISTRY S.A.” será la mejor empresa de la provincia de Pichincha dedicada a la fabricación y comercialización de productos químicos para la industria. Seremos reconocidos por la calidad de nuestros productos y servicios, la seriedad, responsabilidad y confianza que brindamos a nuestros clientes.

En diez años nuestra empresa será la mejor posicionada y reconocida a nivel nacional, de manera que tendrá sucursales ubicadas en las principales provincias, contribuyendo con el desarrollo industrial del país.

Seremos una empresa madura y especializada en la fabricación y comercialización de productos químicos para la industria, comprometida de manera profunda con la sociedad. Contaremos con mayor tecnología y mayor número de sucursales de manera que podamos atender con mayor rapidez a nuestros clientes satisfaciendo todas sus necesidades.

2.1.3 Objetivos, políticas y estrategias

2.1.3.1 Departamento de Ventas

Objetivo: Ampliar la participación en el mercado, propendiendo a tener clientes de mayor tamaño y extendiéndonos hacia la Región Costa y Oriente, en dos años.

Políticas:

- Promocionar y demostrar la efectividad de nuestros productos y la eficiencia de nuestro servicio de la manera más atractiva.
- Mejorar continuamente los productos ya existentes y crear nuevos para ofrecer mayores posibilidades de elección a los clientes.
- Crear alianzas estratégicas para vender más productos.

Estrategias:

- Dar capacitación a los gerentes de las empresas en las cuales se quiere vender los productos para mostrar los beneficios e indicarles como les podría ayudar en sus empresas.
- Realizar promociones en las cuales se ofrezcan combos de productos con características similares y que sean de preferencia de los clientes potenciales.
- Ofrecer muestras gratis a los clientes potenciales como también de los productos nuevos para consumo masivo.
- Proponer a los vendedores que ofrezcan los productos nuevos cuando visiten a los clientes y que visiten a los clientes potenciales.

- Hacer un estudio de mercado que permita conocer los requerimientos del mercado objetivo, para en base a esto, crear los nuevos productos y mejorarlos.
- Solicitar al departamento de investigación y desarrollo que creen productos que cumplan con los requerimientos y así poder ingresar al mercado de consumo masivo.
- Tratar de relacionarse con los supermercados del país para poder tener mayor participación en el mercado.
- Crear alianzas con empresas que realicen productos que tengan relación con los que la empresa hace para que se puedan ofrecer promociones a bajos precios.
- Coordinar con los proveedores para que ofrezcan descuentos a la empresa y así los costos sean menores.

Objetivo: Posicionar todos los productos que fabrica la empresa no solo los tratamientos de calderos y torres de enfriamiento, en seis meses.

Políticas:

- Promocionar todos los productos que tiene la empresa y más los que no tienen mucha posición en el mercado como los productos principales.
- Propender a tener el mismo nivel de ventas que se tiene en los productos principales de la empresa.

Estrategias:

- Proporcionar muestras de los productos de la empresa para que los conozcan los clientes y así los adquieran.

- Dar una capacitación a los vendedores sobre las cualidades de todos los productos y de los nuevos que se vayan desarrollando, para que de esta forma puedan promocionarlos y venderlos más.
- Realizar promociones o descuentos en los productos para que los clientes se sientan atraídos a comprarlos.
- Establecer un cupo de ventas para cada producto y por vendedor.
- Dar incentivos o bonificaciones a los vendedores, según el nivel de ventas de los productos.

Objetivo: Abrir mercado con ventas al por menor, en menos de un año.

Políticas:

- Crear alianzas estratégicas con empresas que vendan productos de consumo masivo.
- Promocionar los productos de tal forma que los mismos se vuelvan atractivos para el consumo masivo.
- Realizar todos los procedimientos legales y administrativos encaminados al cumplimiento de este objetivo.

Estrategias:

- Implementar los sistemas de control necesarios como los códigos de barras para poder realizar las ventas.
- Insertar los productos en casas comerciales como Kywi, Ferrisariato Supermaxi, etc.
- Establecer políticas de crédito y de pago en función de la venta al por menor ya que las casas comerciales suelen financiar su capital de trabajo con los proveedores.

Objetivo: Incrementar las ventas en un 50% en dos años.

Políticas:

- Dar incentivos a los vendedores en base a la cantidad que vendan.
- Asignar zonas de los lugares donde cubren el mercado a los vendedores para que cada uno se encargue de distribuir y promocionar los productos.
- Mejorar continuamente los productos y crear nuevos para que se pueda incrementar las ventas y no se centre las ventas en ciertos productos.

Estrategias:

- Establecer cupos mínimos de ventas mensuales por vendedor y dar incentivos a los vendedores que pasen estos cupos y vendan más.
- Dividir en zonas la ciudad de Quito primero y a cada zona asignar un vendedor que se dedique exclusivamente a la distribución y promoción de los productos.
- Diferenciar nuestros productos y servicios con un valor agregado de manera que se gane la confianza de nuestros clientes y adquieran los mismos en mayor volumen y por ende podamos vender más.
- Evaluar si la producción puede ser incrementada en el volumen requerido de ventas, y si es así, establecer la forma en que se va a alcanzar esa producción, cantidad de materia prima, número de trabajadores, horarios de trabajo, etc.
- Dar un seguimiento al nuevo sistema y volumen de producción, de manera que se establezcan pronto los errores, desperdicios o falencias en la producción, de manera que se de soluciones, y la producción se torne más eficiente.

- Mantener un liderazgo en costos que nos permita ofrecer mayor calidad al menor precio. Así como el empleo de otros métodos para producir de la misma manera pero disminuyendo costos.

2.1.3.2 Departamento de Producción

Objetivo: Incrementar la producción a 2000 o 3000 Kg por día, en dos años.

Políticas:

- Implementar un sistema de producción que agilite la misma y permita el incremento esperado.
- Utilizar la capacidad instalada lo máximo posible, para alcanzar el incremento de la producción.
- Incentivar la eficiencia con la que realicen los productos los obreros.

Estrategias:

- Invertir en la tecnología necesaria para cumplir con el nivel de producción esperado, siempre y cuando el beneficio que se obtenga justifique la inversión.
- Establecer la capacidad instalada y ver en qué nivel se la está utilizando actualmente para ver cuanto más se puede producir con la misma. Tomar en cuenta esto antes de pensar en una inversión adicional.
- Establecer la producción mínima que debe cumplir cada uno de los obreros y dar incentivos a los que cumplan más eficientemente estos cupos.

Objetivo: Optimizar el proceso de producción en dos años.

Políticas:

- Conocer continuamente las actividades que se llevan a cabo en el proceso para saber en donde se encuentran los errores.
- Coordinar las decisiones financieras, de producción y ventas con la mejora del proceso.

Estrategias:

- Realizar un levantamiento del proceso productivo para conocer las actividades que se desarrollan en el mismo, como se conectan entre sí y quienes intervienen en que momentos.
- Evaluar periódicamente los recursos necesarios para mejorar el proceso y que esté acorde al incremento de las ventas y por tanto de la producción.
- Analizar si la inversión que se realizará se justifica financieramente con el beneficio que se obtendrá.

2.1.3.3 Departamento Administrativo y Financiero

Objetivo: Invertir en maquinaria y equipo 10 000 USD en dos años.

Políticas:

- Buscar diferentes proveedores y analizar las cotizaciones para ver la mejor oferta.
- Analizar las necesidades de maquinaria del departamento de producción para invertir en lo que en verdad se requiere.
- Evaluar el costo beneficio de la nueva inversión que se realizará.

Estrategias:

- Averiguar por medio de internet o de los clientes y proveedores de la empresa opciones para revisar las diferentes cotizaciones y así tomar la mejor decisión posible
- Preguntar a la jefa del departamento de producción y a los obreros que maquinaria les hace falta para cumplir con mayor cantidad de productos y dependiendo de las respuestas se buscará el equipo requerido.
- Evaluar el mejor financiamiento para la empresa que disminuya la inversión en la misma.
- Realizar un sondeo en varias instituciones financieras sobre los préstamos que otorgan y la tasa de interés que cobran, para evaluar el financiamiento más barato para la empresa.

Objetivo: Obtener certificaciones internacionales de calidad en tres años.

Políticas:

- Trabajar conjuntamente con una empresa conocedora de los requisitos para obtener las certificaciones de calidad.
- Esforzarse continuamente por cumplir con los requisitos y mejorar en el cumplimiento de los mismos.

Estrategias:

- Obtener información sobre las empresas que conocen sobre la obtención de certificaciones internacionales, ver las ofertas y decidir cuál de ellas va a ser de mayor ayuda para la empresa.

- Conocer cuáles son los requisitos necesarios para la obtención de la certificación y cumplirlos conjuntamente con la asesoría de la empresa contratada.
- Capacitar al personal de la empresa para poder cumplir con todos los procedimientos requeridos para obtener la certificación internacional.
- Evaluar que la inversión que se va a realizar en la obtención de la certificación internacional compense el beneficio que se obtendrá.

Objetivo: Implementar completamente el Sistema de Salud Ocupacional mediante una inversión de 8 000 USD, en dos años.

Políticas:

- Preguntar a los trabajadores que protección necesitan según el trabajo que realizan para establecer las necesidades por departamentos.
- Realizar un plan de salud ocupacional que incluya lo que se necesita cumplir para prevenir accidentes laborales.
- Contratar un seguro que cubra accidentes laborales.

Estrategias:

- Entrevistar a los trabajadores de la empresa para conocer los riesgos a los que se enfrentan y como se los podría prevenir o en caso de que sucedan, solucionar de la mejor manera.
- Capacitar a los gerentes para que conozcan como se previenen y solucionan los accidentes laborales. Después que los gerentes se encarguen de dar las indicaciones de prevención para evitar los estos inconvenientes.

- Realizar un plan de seguridad ocupacional que incluya la implementación de la misma con todos los requisitos necesarios para cumplirla.
- Pedir cotizaciones a las empresas aseguradoras para escoger la mejor opción que ayude a la empresa a estar cubierta frente a accidentes ocupacionales.
- Realizar un análisis de la inversión para ver si es necesario financiamiento adicional y decidir cuál es la mejor opción para tener los recursos necesarios.

Objetivo: Mantener la cartera vencida en un máximo de 10% respecto a la cartera total.

Políticas:

- Dar incentivos a las personas encargadas de cobrar y a los vendedores, en base a la cantidad recaudada mensualmente.
- Crear una política de descuento por pronto pago como incentivo a los clientes.
- Realizar promociones de productos para los clientes que cumplan con el período de pago establecido.

Estrategias:

- Pagar las comisiones a los vendedores en base a las ventas realizadas y a las cuentas cobradas en el mes.
- Dar un incentivo adicional a la persona que más haya logrado recaudar en el mes.
- Establecer porcentajes de descuento en base a los días en que se demoren en pagar los clientes, mientras más pronto es el pago más

alto será el porcentaje siempre y cuando pueda ser cubierto por las ventas realizadas y se siga obteniendo beneficios.

- Realizar promociones como por ejemplo: ofrecer un conjunto de productos de características similares o que por cierta cantidad de compra se le ofrezca una cantidad mayor de los productos adquiridos, etc.; siempre y cuando los clientes paguen en el tiempo establecido.
- Implementar las políticas de cobro en base al tipo de cliente a su historial de crédito.

Objetivo: Disminuir a 30 días la rotación de inventarios en un año.

Políticas:

- Vender los productos que tienen menor rotación al igual que los productos que más se venden.
- Disminuir la adquisición de la materia prima comprada y así la caducidad de la misma.

Estrategias:

- Incentivar a los vendedores para que promocionen y vendan los productos que tienen menor rotación.
- Promocionar los productos de menor rotación por medio de publicidad a los clientes.
- Realizar un plan de adquisiciones de materia prima en base a las ventas que se realizan de los productos, para de esta forma también evitar la caducidad de los productos adquiridos.

2.1.4 FODA

2.1.4.1 Fortalezas

- La empresa oferta una variedad de productos que le permite obtener ganancias en diferentes campos de la industria.
- Los productos y servicios que ofertan son de la mejor calidad.
- Para realizar la venta de los productos los vendedores realizan los análisis in situ para ver qué tipo de tratamiento necesitan los calderos o torres de enfriamiento, en casos complicados, el gerente técnico realiza el análisis.
- Una vez que se ha vendido los productos, los vendedores realizan visitas mensuales para hacer los análisis in situ y dar asesoría técnica; esto ayuda a incrementar las ventas.
- El recurso humano que trabaja en la empresa en el área técnica, química y financiera tiene bastantes conocimientos en su especialidad.
- La creación de una subsidiaria que se encarga del área mecánica y complementa las labores de la empresa.
- Capacitación continúa al personal y a terceros para fidelizar a los clientes.
- El personal de la empresa se encuentra motivado ya que los trabajadores que presenta un buen desempeño en su cargo son premiados mediante bonificaciones.

2.1.4.2 Oportunidades

- La posibilidad de ofertar los productos en el Instituto Nacional de Compras Públicas le ayuda a la empresa a tener más clientes y por tanto, a incrementar las ventas.

- Según estudios de la cámara de industrias y producción, en el año 2009 la industria química creció en un 2,1% y los empresarios para el 2010 esperan que haya un crecimiento del 2%. Esto es que a pesar de la crisis de este año, este sector ha tenido crecimiento.
- El incentivo del Gobierno a la producción nacional, especialmente a las microempresas, ya que éstas son potenciales clientes.
- La globalización permite a la empresa tener un mayor acceso a otros mercados que podrían ser clientes y proveedores potenciales.

2.1.4.3 Debilidades

- Alta dificultad para cobrar a tiempo las facturas a los clientes, lo que afecta a la liquidez de la empresa.
- Los objetivos establecidos no son de conocimiento de todo el personal.
- Los costos de los productos están mal valorados lo que ocasiona que no se tenga conocimiento de la verdadera utilidad que tienen.
- Los precios son establecidos por el Gerente Técnico, por lo que no hay una política establecida para esto.
- Los vendedores venden más los productos para calderos y torres de enfriamiento, por lo que el resto de productos se vende en menor cantidad.
- La falta de certificaciones internacionales genera inaccesibilidad a ciertos clientes y pérdida de otros.

2.1.4.4 Amenazas

- Mayor control a los impactos ambientales en la fabricación de químicos.
- Mayor control interno por parte del CONSEP hacia al manejo de ciertas sustancias químicas.

- La competitividad del mercado ocasiona que sea difícil exigir el pago a los clientes.
- El cambio de la aplicación en la contabilidad de la NEC a las NIIF, afecta a la empresa porque no existe la preparación suficiente.

2.1.5 Matriz de factores externos

Matriz de factores externos			
Factores Clave	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Compras públicas	15%	4	0,6
Crecimiento de la industria	15%	4	0,6
Incentivos del gobierno	10%	3	0,3
Globalización	15%	4	0,6
Mayor control sobre el impacto ambiental	10%	1	0,1
Mayor control del CONSEP	15%	1	0,15
Cambio en la normativa contable	5%	2	0,1
Competitividad	15%	1	0,15
Total	100%	20	2,6

Autoras: Shirley Enríquez y María Belén Rivadeneria

Al obtener un resultado del 2,6, conocemos que las oportunidades son mayores que las amenazas, lo cual favorece a la empresa para su desenvolvimiento en el entorno, principalmente si se quiere incrementar el mercado al que se quiere llegar con los productos según los objetivos establecidos anteriormente.

2.1.6 Matriz de factores internos

Matriz de factores internos			
Factores Clave	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Variedad de productos ofertados	10%	3	0,3
Calidad en productos y servicios	10%	4	0,4
Análisis previo a la venta	10%	4	0,4
Asesoría técnica continua	10%	4	0,4
Personal capacitado	5%	4	0,2
Subsidiaria	5%	4	0,2
Capacitación continua al personal y a terceros	10%	4	0,4
Cobranzas	10%	2	0,2
Objetivos de la empresa	5%	2	0,1
Costos de los productos	10%	2	0,2
Política de precios	10%	2	0,2
Certificaciones internacionales	5%	2	0,1
Total	100%	18	1,4

Autoras: Shirley Enríquez y María Belén Rivadeneira

El resultado de 1,4 en el análisis de los factores internos, conocemos que las debilidades son mayores que las fortalezas, lo que ocurre porque algunos de los factores más importantes son una debilidad para la empresa. Esto afecta al desenvolvimiento interno de la misma, sin embargo, con la propuesta que se planteará en un próximo capítulo se propenderá a la mejora de estas debilidades para que las mismas se conviertan en fortalezas.

2.1.7 Valores Corporativos

- Honestidad
- Responsabilidad
- Profesionalismo
- Trabajo en equipo
- Perseverancia

2.2 ORGANIZACIÓN

El organigrama de la empresa se encuentra adjunto en Anexo 1.

2.3 LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

Cada uno de los procesos que se llevan a cabo en la empresa, se encuentran detallados en los diagramas de flujos adjuntos en Anexo 2.

Las políticas establecidas en la empresa son las que se describen a continuación:

2.3.1 Departamento de producción

2.3.1.1 Políticas de Trabajo

- La hora de entrada de los trabajadores del área de Producción es a las 7H00 y la hora de salida es a las 16H00.
- Los trabajadores tienen dos recesos, el primero a partir de las 10H00 hasta las 10H30. El segundo receso es a partir de las 13H00 hasta las 13H30.
- Los trabajadores no pueden ingerir alimentos, fumar o consumir sustancias psicotrópicas durante la jornada de trabajo.
- Los trabajadores deben guardar absoluta reserva sobre todas las informaciones, fórmulas químicas y demás datos que obtenga en razón de su trabajo y que por su naturaleza son consideradas reservadas, para la protección y funcionamiento “CHEMISTRY

S.A.” y de sus clientes. La contravención a esta disposición se considera como falta de probidad y reserva del TRABAJADOR, sin

perjuicio de las responsabilidades civiles y penales a que hubiere lugar.

2.3.1.2 Políticas de seguridad

- Los trabajadores al momento de elaborar productos deben portar los accesorios necesarios para su seguridad como lo son: gafas protectoras, mascarilla, casco, guantes, botas punta de acero, delantal de caucho y overol. Cabe recalcar que los accesorios de seguridad pueden variar en función del producto que se elabore.
- Los trabajadores deben cuidar y mantener en debida forma los bienes, equipos, útiles, materiales, etc., que sean entregados para la ejecución de sus labores o estuviesen a su cuidado y/o disposición, responsabilizándose por aquellos daños que no provengan de su uso normal y las pérdidas o deterioro de los bienes, equipos, útiles y materiales, cuyos valores le serán deducidos de sus haberes previa la correspondiente comprobación.

2.3.1.3 Políticas de inventarios

- La Jefa de Producción, en base a sus conocimientos y experiencia, establece un stock mínimo de materia prima para poder cumplir con los pedidos. Adicional a esto por los productos controlados, al momento que llega la materia prima, se debe revisar que cumplan con los requerimientos que se hizo en el pedido; y cuando se termina de fabricar un producto, se realiza el control de calidad.
- Mensualmente se realiza la constatación física de inventarios y se la compara con el inventario realizado por la Jefa de Producción, por el Departamento de Contabilidad y por el Bodeguero.

2.3.1.4 Políticas de compras

- Las compras se realizan en base a los requerimientos de la Jefa de producción.
- Toda compra debe ser respaldada con una orden compra y con un mínimo de dos cotizaciones del producto de diferentes proveedores.

2.3.2 Departamento de ventas

2.3.2.1 Políticas generales

- La hora de entrada de la Secretaria de Ventas es a las 8H30 y la hora de salida es las 17H00, con un receso de 30 minutos para el almuerzo. Los vendedores tienen el mismo horario pero trabajan fuera de la oficina por lo que se los controla según el número de ventas mensuales.
- Los trabajadores deben cuidar y mantener en buen estado los bienes, equipos, útiles, materiales, etc., que sean entregados para la ejecución de sus labores o estuviesen a su cuidado y/o disposición, responsabilizándose por aquellos daños que no provengan de su uso normal y las pérdidas o deterioro de los bienes, equipos, útiles y materiales, cuyos valores le serán deducidos de sus haberes previa la correspondiente comprobación.
- Los trabajadores deben guardar absoluta reserva sobre toda la información, fórmulas químicas y demás datos que obtenga en razón de su trabajo y que por su naturaleza son consideradas reservadas, para la protección y funcionamiento de “CHEMISTRY S.A.” y de sus clientes. La contravención a esta disposición se considera como

falta de probidad y reserva del TRABAJADOR sin perjuicio de las responsabilidades civiles y penales a que hubiere lugar.

2.3.2.2 Políticas de ventas

- La Secretaria de Ventas debe llamar periódicamente a los clientes antiguos para conocer si necesitan productos.
- Los vendedores deben realizar un análisis “in situ” una vez al mes a los clientes para la verificación del uso correcto del producto químico.
- Los clientes nuevos deben presentar la siguiente documentación:
 - Si es persona natural: Copia de la cédula y de la papeleta de votación.
 - Si es persona jurídica: RUC de la empresa y copia del nombramiento del gerente.
- Para los clientes nuevos, si la venta es fuera de la ciudad de Quito se la realiza con el respaldo de un cheque posfechado a 30 días.
- Las ventas son de contado y a crédito.
- La empresa ofrece a sus clientes un descuento por pronto pago de la siguiente manera:
 - 10% si la factura es cancelada de contado.
 - 5% si la factura es cancelada dentro de 15 días.
 - 3% si la factura es cancelada dentro de 30 días.
- Las ventas menores a \$50 son consideradas ventas de contado y deben ser canceladas en el momento de la entrega del producto.
- Las ventas mayores a \$50 dólares serán a crédito en función de la antigüedad, periodicidad de compra y cumplimiento de pago de los clientes. Los plazos de crédito son los siguientes: 8, 15, 30, 45 y 60 días.

2.3.2.3 Política de pago de comisiones

- Las comisiones serán calculadas en función de cada producto, de acuerdo a la siguiente tabla:

PRODUCTO VENDIDO	PORCENTAJE
Producto de caldero y torres de enfriamiento	8%
Producto desinfección y lavandería	5%
Materia prima y equipos	2%

Autores: CHEMISTRY S.A.

- Las comisiones serán canceladas a los vendedores dentro de los últimos días de cada mes; estas serán calculadas en base a los precios de lista de cada producto y a la fecha de pago de cada factura. Las comisiones serán calculadas de acuerdo a la siguiente tabla:

TABLA DE COMISIONES	
LINEA INDUSTRIAL	
	SE PAGARA
PRECIO DE LISTA- DESCUENTO HASTA EL 10%	COMISION NORMAL
DESCUENTO DEL 11% AL 20%	MENOS 1% DE COMISION
DESCUENTO DEL 21% AL 30%	MENOS 2% DE COMISION
DESCUENTO DEL 31% AL 40%	MENOS 5% DE COMISION
DESCUENTO MAYOR AL 41%	2%
LINEA LAVANDERIA	
PRECIO DE LISTA	5%
DESCUENTO HASTA 10%	4%
DESCUENTO DEL 11% AL 20%	3%
DESCUENTO DEL 21% AL 30%	2%
MATERIA PRIMA- REPRESENTADOS RENTABILIDAD	
0-10%	0,50%
11%-20%	1%
21%-40%	2%
41%-100%	3%
> 100%	4%
EQUIPOS	
0-49%	2%
50%-69%	5%
70%-99%	8%
>100%	10%
TABLA DE CASTIGOS	
FACTURADAS CANCELADAS DE:	SE PAGARA
0- 60 DIAS	COMISION NORMAL
61-90 DIAS	MENOS 2% COMISION
MAS DE 90 DIAS	NO HAY COMISION
EL VENDEDOR SE ENCARGARÁ DEL TRÁMITE Y DEPENDIENDO DEL CASO SE LE ENCARGARÁ EL VALOR DE LA FACTURA	

Autores: CHEMISTRY S.A.

2.3.2.4 Política de pago de movilizaciones

- Los vendedores recibirán un reconocimiento mensual por el gasto de movilización de \$150.
- Las movilizaciones serán canceladas dentro de los diez primeros días de cada mes, siempre y cuando los vendedores entreguen las respectivas facturas para justificar su gasto de movilización.
- Además de la movilización los vendedores van a recibir una bonificación por el cumplimiento del cupo de ventas; la bonificación va a ser calculada de la siguiente manera:

PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO	BONIFICACIÓN
50% – 74.9%	\$50
75% – 99.9%	\$100
100% – 149.9%	\$150
> 150%	\$200

Autores: CHEMISTRY S.A.

2.3.2.5 Política para establecer precios de venta de los productos

- El Gerente Técnico establece los precios de venta tomando en cuenta el costo del producto.

2.3.3 Departamento administrativo y financiero

2.3.3.1 Políticas generales

- La hora de entrada de los trabajadores del área de Administración es a las 8H30 y la hora de salida es a las 17H00.
- Los trabajadores tienen un receso de media hora para el almuerzo.
- Los trabajadores no pueden ingerir alimentos, fumar o consumir sustancias psicotrópicas durante la jornada de trabajo.
- Los trabajadores deben asistir de lunes a jueves con el uniforme de la empresa conforme al día asignado, el día viernes pueden asistir a

trabajar sin uniforme. Los uniformes serán designados de la siguiente manera:

Día	Color de blusa	Color de terno
Lunes	Rosado	Plomo
Martes	Mostaza	Negro
Miércoles	Lila	Plomo
Jueves	Habano	Negro

Autores: CHEMISTRY S.A.

- Los trabajadores deben guardar absoluta reserva sobre todas las informaciones, fórmulas químicas y demás datos que obtengan en razón de su trabajo y que por su naturaleza son consideradas reservadas, para la protección y funcionamiento de “CHEMISTRY S.A.” y de sus clientes. La contravención a esta disposición se considera como falta de probidad y reserva del TRABAJADOR, sin perjuicio de las responsabilidades civiles y penales a que hubiere lugar.

2.3.3.2 Políticas contables

- Los cuatro estados financieros y sus notas serán entregados de manera mensual teniendo como fecha de entrega máxima los diez primeros días del mes subsiguiente.
- La Contadora General debe elaborar el estado de costos mediante una visita “in situ” al área de producción para verificar los inventarios.

2.3.3.3 Política de pago a proveedores

- Las compras a proveedores se las realiza a crédito en base a los siguientes rangos: 30, 45 y 60 días dependiendo el tipo de proveedor y del monto de la compra.

- Los cheques se hacen después de ingresar la factura en el sistema, sin embargo los cheques son entregados cuando los proveedores confirmen el pago.
- Para el caso de compra de materia prima de contado, se entregará al proveedor un cheque con la fecha de compra.
- Los proveedores deben llamar para confirmar pagos los días martes a partir de las 14H00 hasta las 17H00.
- Los pagos a los proveedores se los realiza los días miércoles a partir de las 14h00 hasta las 17h00.

2.3.3.4 Política de manejo de caja chica

- La caja chica tendrá un monto de \$200.
- Existen dos cajas chicas: una para oficina y una para el área de ventas.
- La Contadora General es la encargada de administrar la caja chica de oficina y la Secretaria de Ventas es la encargada de administrar la caja chica de ventas.
- Todo desembolso de la caja chica debe ser respaldado con facturas y con la respectiva retención; en el caso de no existir factura debe ser respaldado con un documento de liquidación de venta.
- Los desembolsos de caja chica tendrán como valor máximo \$40.
- Para solicitar un reembolso de caja chica se debe hacer un informe donde se detallen los gastos e incorporar las facturas como anexos.

2.3.3.5 Política de endeudamiento

La Compañía CHEMISTRY S.A puede endeudarse utilizando los siguientes mecanismos:

- Préstamos con entidades financieras.

- Préstamos con terceras personas.
- Cuenta credi-cheque en la cual se tiene un cupo contratado de 8.000 USD que se renueva anualmente y por la cual se paga abonos mensuales para mantener el cupo.
- El endeudamiento de la compañía se lo realiza exclusivamente para financiar actividades de la empresa

COMISIONES POR COBRANZAS	
DIAS (calculados a partir del vencimiento de la factura)	PORCENTAJE
0 días a 60 días	0.5%
61 días a 90 días	0.4%
91 días a 120 días	0.3%
Nota: El porcentaje se establece en base al total de la factura.	

Autores: CHEMISTRY S.A.

2.3.3.5 Política de comisiones

- El recaudador va a recibir como incentivo el pago de comisiones en función del plazo de recuperación de las facturas vencidas; las comisiones serán canceladas de acuerdo a la siguiente tabla:

2.2.3.6 Política de promoción

- El Gerente General se encarga de dar cursos a los clientes y empleados de la empresa para ganar más el mercado.

2.3.3.7 Política de capacitación

- Los trabajadores serán motivados con cursos de capacitación.
- El Gerente General seleccionará a los trabajadores que van a asistir a los cursos de capacitación en función de su buen desempeño en el área laboral.

- La empresa correrá con los gastos de capacitación hasta un monto máximo de \$50, a partir de ese valor el trabajador aportará con la diferencia del costo del curso.

2.3.3.8 Política de bono de responsabilidad

- Los trabajadores van a ser incentivados económicamente con un “bono de responsabilidad” por desempeñar sus funciones de una manera honesta y responsable.
- El Gerente General determina el bono por cada empleado en base a las funciones que cumple.

2.3.3.9 Política de permisos y vacaciones

- La solicitud de vacaciones debe ser enviada al jefe inmediato por medio de correo electrónico con 8 días de anticipación.
- Los permisos deben ser solicitados el día anterior a su jefe inmediato por medio de correo electrónico. Todos los permisos serán cargados a vacaciones.

2.3.3.10 Política de sanciones

- Por concepto de atrasos se establecieron la siguiente tabla de multas, cabe recalcar que las multas se aplican a partir de las 8H35:

Tiempo de atraso	Multa
1 a 4 minutos	\$ 1,5
5 a 9 minutos	\$ 3,0
10 a 19 minutos	\$ 4,0
Más de 20 minutos	\$ 6,0

Autores: CHEMISTRY S.A.

- Por el concepto de incumplimiento en las actividades laborales se establece la amonestación verbal, escrita y/o multa de 10 USD.

2.4 POLÍTICAS E INDICADORES FINANCIEROS DE LA EMPRESA (Anexo 3 y 4)

2.4.1 Período promedio de cobro

La política de la empresa es mantener un período promedio de cobro de 30 días, pero recuperan la cartera en 73 días, por lo que es necesario replantear la política de cobro o gestionar la cobranza de tal forma que se recupere en menor tiempo.

2.4.2 Período promedio de pago

El período promedio de pago de la empresa es de 60 días, mientras que la política establecida es de 45 días. De igual forma, la empresa debería redefinir esta política o gestionar la forma en que se pueda pagar según el tiempo establecido.

2.4.3 Liquidez ácida

La liquidez ácida de la empresa es de 1,88, mientras que la política de la empresa corresponde a 2, lo cual evidencia que la empresa está tratando de cumplir con lo que se ha planteado.

2.4.4 Rendimiento sobre el patrimonio

El rendimiento sobre el patrimonio que tiene la empresa es del 34%, mientras que la política corresponde al 25%, por lo tanto, la diferencia no es significativa; pero para que se pueda llegar a lo esperado se podría incrementar el capital.

2.4.5 Rendimiento sobre activos

El rendimiento sobre activos de la empresa es del 15%, mientras que la política corresponde al 25%, por lo que existe una diferencia poco significativa que se podría disminuir con la inversión en más activos que contribuyan a las operaciones de la empresa.

2.4.6 Margen de rentabilidad neto

El margen de rentabilidad neto de la empresa es del 9%, mientras que la política es del 40%, por lo tanto existe una diferencia del 31%, que evidencia la necesidad de incrementar la gestión de la empresa para disminuir los costos y gastos e incrementar los ingresos.

2.4.7 Endeudamiento total del activo

El endeudamiento de la empresa por cada dólar de activo es de 0,57 centavos, mientras que la política corresponde a 0,60 centavos, por lo que se puede concluir que la empresa está cumpliendo con lo que se ha propuesto en este indicador.

2.4.8 Apalancamiento total

El apalancamiento de la empresa es de 1,31, mientras que la política corresponde a 0,60, lo que evidencia que se puede incrementar el capital para mejorar este indicador y llegar a lo esperado.

2.4.9 Rotación de inventario en días

La rotación del inventario de la empresa es de 43 días, mientras que la política corresponde a 30 días, por lo que la diferencia no es significativa pero se podría

llegar a lo esperado por medio de la planificación de compras y ventas de inventarios para que puedan rotar más.

2.4.10 Ciclo de efectivo

El ciclo de efectivo de la empresa es de 56 días, mientras que la política es de 15 días, por lo que existe una diferencia de 41 días que podría producirse debido a los días en que se demoran en recuperar las cuentas por cobrar, pero con una mejor gestión podrían acercarse más al cumplimiento de ésta política.

2.4.11 Costo de ventas

El costo de ventas de la empresa es de 24,85%, mientras que la política corresponde al 30%, por lo que la diferencia es poco significativa y favorable para la empresa ya que el costo de ventas representa menos de lo esperado.

2.5 PRINCIPALES CIFRAS FINANCIERAS (Anexo 3, 4 y 5)

Es importante mencionar que para el cálculo de los indicadores que presentamos a continuación, se tomaron en cuenta los valores del estado de situación y del estado de resultados de la empresa al 31 de diciembre de 2009 y los indicadores de la Superintendencia de Compañías proyectados a la misma fecha. El método de cálculo utilizado para obtener los indicadores financieros corresponde a las fórmulas establecidas en la página web de la Superintendencia de Compañías.

2.5.1 Liquidez corriente

El indicador de la empresa corresponde a 1,50 mientras que el del sector es de 2,04, la diferencia es poco significativa, y como podemos ver en el sector en

promedio existe liquidez para poder cumplir con sus obligaciones en el corto plazo, al igual que en la empresa, aunque en ocasiones ha presentado dificultades que no son muy frecuentes y con el tiempo se han ido disminuyendo, lo que se puede evidenciar en el indicador antes mencionado.

2.5.2 Prueba ácida

La prueba ácida de la empresa es de 1,11 mientras que la del sector es de 1,47, esto quiere decir que para tener liquidez el sector químico depende en un 28% de la venta de sus existencias, mientras que la empresa depende en un 26%, lo cual significa que para cumplir sus obligaciones en el corto plazo, utiliza mayormente sus saldos de efectivo y otras cuentas que corresponde al activo corriente.

2.5.3 Endeudamiento del activo

El endeudamiento del activo de la empresa es de 0,67 mientras que el del sector es de 0,58; la diferencia es poco significativa y podemos apreciar que el sector y la empresa tienen una dependencia equilibrada en sus acreedores por lo que no se puede apreciar un riesgo al cumplir sus obligaciones lo que también se puede evidenciar con los indicadores de liquidez.

2.5.4 Endeudamiento patrimonial

El endeudamiento patrimonial de la empresa es de 2,67 y el del sector es de 2,25, esto quiere decir que tanto el sector como la empresa están financiados por los acreedores más que por los propietarios de la misma. En el caso de la empresa, esto se debe a que el capital social es pequeño y los socios no han realizado más aportes al mismo, por lo que, dentro del patrimonio la cuenta más significativa son las utilidades retenidas.

2.5.5 Endeudamiento del activo fijo neto

El endeudamiento del activo fijo neto de la empresa es de 0,61 mientras que del sector es de 4,85; lo que significa que el sector con su patrimonio ha financiado los activos fijos que tiene en la empresa, pero por otro lado, la empresa se ha financiado con fuentes externas ya que su patrimonio no es tan significativo, como se explica en el numeral anterior.

2.5.6 Apalancamiento

El apalancamiento de la empresa es de 4,00 y el del sector es de 3,25, por lo que la diferencia no es significativa y en sí, el patrimonio que poseen no financia completamente sus activos sino que necesitan adquirir obligaciones con terceros. Esta situación es positiva para la empresa cuando el costo del financiamiento es menor a la rentabilidad que obtienen en la inversión, pero aunque se cumple esta situación, si se disminuyen los activos se podría comprometer más el patrimonio.

2.5.7 Apalancamiento financiero

El apalancamiento financiero de la empresa es de 0,04 mientras que el del sector es de 2,56, por lo que se puede evidenciar una diferencia significativa que se interpreta como que los fondos adquiridos por medio de terceros del sector contribuyen a que la rentabilidad de los fondos propios sea superior a lo que sería si no se endeudarán, pero en el caso de la empresa, ocurre lo contrario.

2.5.8 Rotación de cartera

La rotación de cartera de la empresa es de 6,39 y la del sector de 8,70 en el año; por lo que la diferencia no es muy significativa y casi la cartera rota las mismas veces.

2.5.9 Rotación de ventas

La rotación de ventas de la empresa es de 2,05 mientras que la del sector corresponde a 2,25, lo que nos da a conocer que la empresa tiene relación con el sector por la pequeña diferencia entre sus indicadores. Esto demuestra que existe eficiencia en la administración de la inversión en activos para llevar a cabo las ventas.

2.5.10 Período medio de cobranza

El período medio de cobranza de la empresa es de 57 días mientras que del sector es de 86 días, por lo que, la diferencia es significativa y se puede evidenciar que es difícil cobrar en poco tiempo en el sector por lo competitivo que es, a pesar de eso, la empresa mantiene un indicador menor, lo cual es positivo.

2.5.11 Período medio de pago

El período medio de pago de la empresa es de 57 días mientras que el del sector es de 134 días, por lo que, podemos evidenciar que la diferencia es significativa y que el sector paga a sus proveedores después de lo que cobra, mientras que la empresa paga igual que cuando cobra, lo que le ayuda a generar confianza pero puede afectar en la liquidez.

2.5.12 Impacto de gastos de administración y ventas

El impacto que tiene la empresa corresponde a 0,59 mientras que el del sector es de 0,37, por lo que, los gastos administrativos y de ventas de la empresa tienen una alta representación frente a los ingresos por ventas, lo que disminuye la utilidad y por tanto, se disminuyen las posibilidades de crecimiento del patrimonio así como de la empresa.

2.5.13 Impacto de la carga financiera

El impacto que tiene la empresa es de 0,013 mientras que el del sector es de 0,011, lo que nos indica, que los gastos financieros no representan un porcentaje significativo de las ventas en los dos casos, lo cual ayuda para que la empresa tenga un margen de rentabilidad significativo.

2.5.14 Rentabilidad neta del activo

La rentabilidad neta del activo de la empresa es de 0,05 mientras que la del sector es de 0,13; lo cual evidencia que existe una diferencia entre los dos y que los activos generan las utilidades en el sector en mayor proporción que en la empresa ya que en este caso es pequeña la relación.

2.5.15 Margen bruto

El margen bruto de la empresa es de 0,66 mientras que el del sector es de 0,44, lo cual quiere decir que en ambos casos las ventas pueden cubrir los costos de operación, pero la diferencia se debe a que la empresa en los costos de ventas incluye lo que corresponde a inventarios pero no a los otros costos que también son de producción.

2.5.16 Margen operacional

El margen operacional de la empresa es de 0,06 y el del sector es de 0,08, por lo que la diferencia no es significativa y los dos sectores tienen una utilidad que no es muy representativa en comparación con las ventas, esto quiere decir que los gastos de administración y ventas son los que afectan a las compañías del sector para obtener una utilidad mayor.

2.5.17 Margen neto

El margen neto de la empresa es de 0,03 mientras que el del sector es de 0,07, esto quiere decir que existe una diferencia poco significativa y que la rentabilidad neta no es muy alta, esto se debe a los altos costos de producción y a los gastos de administración y ventas. Pero con una mejor gestión de los egresos antes mencionados se podría obtener un mejor resultado.

2.5.18 Rentabilidad operacional del patrimonio

La rentabilidad operacional del patrimonio de la empresa es de 0,53 mientras que del sector es de 0,41, por lo que se encuentran relacionados y no con mucha diferencia, pero la razón de que la empresa tenga una rentabilidad más alta se debe a que el capital social no es significativo y los accionistas se han beneficiado ya que la rentabilidad es mayor que la inversión que realizaron.

2.5.19 Rentabilidad financiera

La rentabilidad financiera de la empresa corresponde a 0,21 y del sector es de 0,36, esto quiere decir, la rentabilidad que en verdad genera la empresa es menos a la que genera el sector debido a los altos egresos que tiene y que por tanto disminuye la utilidad y así lo que los accionistas han recuperan de lo invertido.

A continuación se presenta un cuadro comparativo de los indicadores antes detallados:

Indicadores	Empresa	Sector	Diferencia
Liquidez corriente	1,50	2,04	0,55
Prueba ácida	1,11	1,47	0,36
Endeudamiento del activo	0,67	0,58	(0,09)
Endeudamiento patrimonial	2,67	2,25	(0,42)
Endeudamiento del activo fijo	0,61	4,85	4,24
Apalancamiento	4,00	3,25	(0,75)
Apalancamiento financiero	0,04	2,55	2,52
Rotación de cartera	6,39	8,70	2,31
Rotación de activo fijo	5,03	29,48	24,46

Rotación de ventas	2,05	2,25	0,19
Período medio de cobro	57,10	85,76	28,67
Período medio de pago	56,89	133,90	77,02
Impacto gastos administrativos y ventas	58,70%	36,68%	-22,03%
Impacto de la carga financiera	1,35%	1,19%	-0,16%
Rentabilidad neta del activo	5,25%	13,25%	8,00%

Indicadores	Empresa	Sector	Diferencia
Margen bruto	65,98%	43,67%	-22,31%
Margen operacional	6,43%	7,56%	1,12%
Rentabilidad neta de ventas	2,56%	6,56%	4,00%
Rentabilidad operacional del patrimonio	52,85%	40,98%	-11,87%
Rentabilidad financiera	20,99%	36,28%	15,29%

Autoras: Shirley Enríquez y María Belén Rivadeneira

La mayor diferencia entre los indicadores del sector y los de la empresa se presenta en el período medio de pago, pero al disminuir los días de pago se beneficia la empresa porque los proveedores incrementan su confianza y les pueden vender los productos a mejor precio y sin mayores problemas.

2.6 MÉTODOS DE COSTEO APLICADOS ACTUALMENTE

El método de costeo que utiliza la empresa es el de órdenes de producción ya que elaboran los productos en base a los pedidos que tienen. El inconveniente en la contabilidad es que toman en cuenta los inventarios de materia prima como costo de ventas pero todos los demás costos en que se incurren en un proceso de producción lo incluyen en los gastos de administración y ventas, por lo que estos son elevados, como lo pudimos apreciar en el análisis de los principales indicadores financieros. Adicionalmente, por lo antes mencionado, el costo de los productos es bajo y por lo tanto, se tiene una idea equivocada de la utilidad que se obtiene por cada producto y que como pudimos ver en el análisis anterior no es tan significativa como se evidencia de forma unitaria.

3. PLAN DE TRABAJO

3.1 IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

NOMBRE DE LA AUDITORÍA	AUDITORIA DE GESTIÓN
EMPRESA	CHEMESTRY S.A
HORARIO TRABAJO	Para los trabajadores de planta desde las 7:30 hasta las 16:00, el resto de trabajadores desde las 8:30 hasta las 17:30

3.2 ANTECEDENTES

CHEMESTRY S.A. es una empresa industrial que se dedica a la fabricación y comercialización de productos químicos como: desengrasantes, detergentes, tratamiento de aguas, desoxidantes, institucionales (productos para la limpieza del hogar), lavandería y tratamiento metálico; pero también, presta el servicio de mantenimiento mecánico de equipos industriales como generadores de vapor, torres de enfriamiento y bombas.

Las oficinas se encuentran en la zona industrial de Quito pero manejan también las operaciones desde Ambato. El mercado al que están enfocados es la sierra en su mayoría.

3.3 MOTIVO DE LA AUDITORÍA

La presente Auditoría de Gestión se la realiza por la necesidad que tiene la empresa de solucionar los siguientes problemas:

- Se administra la empresa según las situaciones que se van presentando por tanto las soluciones son temporales y no se puede prever las circunstancias que se puedan presentar.
- No se han establecido estándares y las políticas existentes no siempre se las cumple.
- A pesar de que se debe manejar un sistema de costos por ser una empresa productora, no lo tienen y sólo conocen los costos de materia prima pero no de los otros costos incurridos por cada producto o en cada proceso de producción. Por este motivo, tampoco han establecido el método adecuado de tratar los desperdicios, ni se puede visualizar la gestión del trabajo.
- Los recursos de la compañía son administrados como recursos personales.
- La Gerencia General tiene preocupación en el área financiera y contable ya que se evidencia iliquidez.

3.4 OBJETIVO DE LA AUDITORÍA

El objetivo al llevar a cabo esta Auditoría de Gestión es realizar una evaluación de la eficacia en el desempeño de las diferentes actividades y componentes existentes en la empresa, con relación al cumplimiento de objetivos establecidos, y con ello determinar conclusiones y en base estas, recomendar y emitir una propuesta factible de aplicarse para solucionar los problemas existentes con proyección a optimizar los recursos.

3.5 ALCANCE DE LA AUDITORÍA

Al ser una Auditoría de Gestión, la misma se la realiza a las operaciones actuales de la empresa, por lo que la información ha sido analizada hasta septiembre del 2010, y en los casos que amerite, desde enero hasta septiembre del mismo año.

3.6 CONOCIMIENTO DE LA ENTIDAD Y NATURALEZA JURÍDICA

3.6.1 Principales disposiciones legales

Sus actividades se encuentran reguladas por las siguientes disposiciones legales y reglamentarias:

- Ley de Compañías, su reglamento y resoluciones.
- Ley de Régimen Tributario Interno, su reglamento y resoluciones.
- Código de Trabajo.
- Ley Orgánica del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, su reglamento y resoluciones.
- Reglamento Interno de la empresa.

3.6.2 Estructura Orgánica

La estructura orgánica de la empresa se encuentra en el capítulo 2.

3.6.3 Financiamiento

La empresa se encuentra financiada con recursos propios que representan un 43.35% con relación al activo, y principalmente en un 56.65% de recursos de terceros, entre los que se encuentran principalmente las instituciones financieras debido a sus obligaciones con ellos a largo plazo, así también por parte de los empleados por las comisiones que se tiene pendientes de pago, y en un mínimo nivel por parte de los proveedores.

3.6.4 Puntos de interés para la auditoria

Entre los problemas que afectan principalmente a la empresa.

- Falta de controles adecuados, procedimientos formales y de aplicación continua que contribuyan a la correcta realización de procedimientos establecidos por la empresa, minimizando los riesgos de accidentes de trabajo, robos y fraude.
- La inexistencia de un sistema de costeo que les permita determinar el costo de cada uno de sus productos, así como tener información oportuna para una toma de decisiones acertada.
- Los balances no presentan la información de manera adecuada, existen algunas cuentas por reclasificar y costos que incorporar al costo de ventas.
- Falta de coordinación y métodos acertados para proveer la producción a realizar, lo que da lugar a compras de materiales a último momento.
- Realización de constataciones físicas incompletas y solo de algunos de los productos terminados, que da lugar a pérdida o sustracción de materiales y/o productos de la empresa.
- Falta de establecimiento de procesos formales de selección de proveedores y personal de la empresa.
- Falta de motivación a los empleados y toma en cuenta de comentarios y sugerencias de los trabajadores.

3.6.5 Sistema de Control Interno

La evaluación de control interno se encuentra en Anexo 43.

3.6.6 Identificación de transacciones importantes

Para la ejecución de la auditoría hemos tomado como transacciones importantes los siguientes componentes de la empresa:

- Administración

- Finanzas
- Compras
- Producción
- Ventas y Comercialización
- Gestión de Personal
- Elaboración de Datos

3.6.7 Indicadores de gestión

Entre los indicadores de gestión aplicados en la ejecución de la auditoría a la empresa en mención se encuentran los siguientes:

3.6.7.1 Administración:

- Características que tiene la planificación estratégica/características que debe tener la planificación estratégica.
- Apalancamiento: Pasivo Total/Capital contable
- Rotación de cuentas por cobrar: Valor de las ventas/Promedio de saldos de cuentas por cobrar
- Rendimiento de ventas: Utilidad Neta/Ventas
- Rotación de los inventarios: Ventas/Costo de los inventarios

3.6.7.2 Finanzas

- Costo de los controles aplicados en la empresa/beneficio de los controles aplicados en la empresa.
- Pasivo presentado en el balance general de la empresa/pasivo real de la empresa
- Gastos presentados en el estado de resultados de la empresa/gastos reales de la empresa.

3.6.7.3 Compras

- Materiales que constan en órdenes de compra/materiales que constan en órdenes de producción.

3.6.7.4 Producción

- Tiempo real de producción/Tiempo de producción establecido por la empresa.
- Calificación a proveedores de la empresa/Modelo estándar de calificación de proveedores
- Materiales, su precio y cantidad en la Orden de Compra/Materiales, su precio y cantidad en la Cotización y Factura
- Fecha de término de la producción/Fecha de entrega de los productos
- Constatación Física: Materiales y Productos en existencia/ Materiales y Productos en el sistema informático de la empresa

3.6.7.5 Ventas y Comercialización

- Cuentas incobrables/volumen de créditos concedidos.
- Empleados que conocen la planificación estratégica de la empresa/total de empleados.
- Rentabilidad por cliente/rentabilidad total de los clientes.

3.6.7.6 Gestión de Personal

- Objetivos alcanzados/objetivos definidos.
- Estrategias implementadas/total de estrategias.
- Políticas cumplidas/políticas establecidas.
- Nivel de estudios/total de empleados.

- Funciones asignadas/funciones definidas.
- Renuncias/total de empleados.
- Métodos de evaluación de desempeño/total de métodos utilizados.

3.6.7.7 Elaboración de Datos

- Gastos administrativos/gastos totales.
- Suministros utilizados/suministros adquiridos.

3.6.7 Programas específicos de trabajo

Los programas de trabajo específicos se encuentran en Anexo 4.

3.7 TIEMPO ESTIMADO

Fecha de inicio: Agosto del 2010.

Fecha probable de culminación de la auditoría: Diciembre del 2010.

Comunicación de resultados: Diciembre del 2010.

3.8 RECURSOS HUMANOS

Para el desarrollo de la presente auditoría, se asignó a Shirley Enríquez y María Belén Rivadeneira.

3.9 RESULTADOS DE LA AUDITORÍA

Como producto final de la auditoría se presentará un informe de auditoría que contenga los comentarios, conclusiones, recomendaciones y la propuesta.

4. DESARROLLO DE HALLAZGOS

4.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (Anexo 6)

Al realizar el análisis de la planificación estratégica se evidenció que la misma, en su mayoría, especifica hacia donde se orienta la empresa; sin embargo, se observa que la misión establecida por la compañía no contempla las metas de mercado, los clientes que desea, los productos y servicios que ofrece, los recursos y habilidades esenciales que desarrolla, el eje tecnológico que posee, el ámbito geográfico, el mercado en el que se desenvuelve, el compromiso de sobrevivir, crecer y obtener ganancias, la ventaja competitiva, los valores, las creencias y la filosofía que posee. Así mismo, los objetivos planteados por la organización son departamentales y de corto plazo, por lo que falta que detallen los objetivos globales y de largo plazo que les ayudará a cumplir con la visión.

Por otro lado, la planificación estratégica no ha sido difundida y dada a conocer al personal, debido a que la misma fue realizada sin que participen todas las personas que laboran en la empresa sino tan solo quienes se encuentran en el departamento administrativo; esto ha ocasionado que el trabajo no se oriente hacia el cumplimiento de los objetivos y la visión de la compañía.

4.2 PROCESOS Y CONTROLES (Anexo 7 y 8)

Una vez que se ha revisado los procesos que se llevan a cabo en la compañía se evidenció las siguientes debilidades de control:

Procesos	Debilidades de control
Producción	Existen muchos casos en que se tiene que comprar materia prima en último momento debido al gran volumen de ventas e imprevistos de última hora.

	La materia prima no se encuentra bien etiquetada, en muchos casos los nombres ya se han borrado por el paso del tiempo, lo que puede dar lugar a errores en la producción y por ende daños en el proceso productivo.
	La ubicación de la materia prima no facilita su búsqueda y por ello se pasa bastante tiempo y en las preguntas de su lugar de ubicación entre los trabajadores.
	La materia prima más peligrosa como los ácidos, permanece en lugares que están muy apartados y en contenedores muy grandes y la traslada una sola persona lo que dificulta la labor e incrementa el riesgo de accidentes de trabajo.
	Hace falta una revisión periódica de que los trabajadores de la planta cuenten con el equipo necesario y en buen estado, de manera que con ello se pueda evitar accidentes de trabajo y cierta forma precautelar sus vidas.
	En el cuarto de polvos que de por sí hay poca visibilidad no se cuenta con buena iluminación, el piso de la planta se encuentra muy deteriorado, lo que hace más difícil la movilización de la materia prima y los productos, así como puede dar lugar a tropiezos y caídas por parte de los trabajadores.
	La infraestructura de la planta está ocupada en su totalidad, a tal punto que en algunas ocasiones se utilizan otras áreas como el comedor para almacenar materia prima.
Compras	El memorándum de solicitud de material enviado por la Jefa de Producción a la asistente de compras, se envía como documento o mail, en tanto que debe ser un documento físico impreso y que permita su archivo, de manera que pueda dejar constancia de la solicitud hecha.
	Las cotizaciones de los proveedores son hechas vía telefónica, lo que no deja ningún respaldo del valor por el que se podría pagar en la compra, dando lugar a falta de palabra y pagos más costosos por las compras.
	No existe una política establecida que determine claramente los parámetros que se deben tomar en cuenta para la selección de proveedores.
	Existen muchos casos de compras hechas a última hora en los que por la premura de tiempo, no se cotiza sino que se compra al proveedor más cercano.
	La persona que autoriza la compra del material es la misma que la solicita, lo cual implica un gran riesgo de fuga de material, adquisiciones indebidas.
Recepción de Materia Prima	No se revisa que la factura cuente con los datos correctos de la empresa, cuando esta llega debería verificarse que la factura esté en vigencia, es decir que cumpla con lo que dispone el Servicio de Rentas Internas, por lo que si esta tuviese errores podría afectar en la declaración de impuestos.

	Se realiza la emisión de cheques post-fechados, lo cual no está acorde a la normativa de nuestro país
Despacho y entrega de productos	No existe una revisión final por parte de la Jefa de Producción de que los productos que se despachan sean correctos al igual que las cantidades
Cobranzas	Si el cliente acude a cancelar directamente a la empresa, la asistente de contabilidad, es quien recauda el dinero, lo deposita, y además archiva los documentos del cobro y lo contabiliza.
Contabilidad	No se realiza el costeo de los productos es decir no se emite un Estado de Costos de Producción y Ventas, lo cual es una gran limitante y problema para la empresa, ya que no se conoce la utilidad y costo real en la venta de los productos.
	No se realizan evaluaciones de desempeño a los empleados de esta área, por lo que no se conoce si verdaderamente las personas que realizan el trabajo cuentan con los conocimientos suficientes.
	No se realiza un seguimiento periódico o un procedimiento que determine el correcto funcionamiento del control interno existente en el área.
	No se realizan revisiones periódicas específicas de que no existan faltantes de facturas emitidas y que todos los documentos emitidos obedezcan a la secuencia numérica debida y se hallen todos en su lugar.

Autoras: Shirley Enríquez y María Belén Rivadeneira

Las observaciones antes descritas se originaron debido al crecimiento acelerado de la compañía y a las circunstancias del mercado competitivo en el que la misma se desenvuelve; es así, que en un inicio se pudieron solucionar momentáneamente ciertos problemas pero en la actualidad, lo antes indicado ocasiona que existan errores, retardos o incumplimientos legales que afectan a la empresa de forma negativa e impiden el logro de los objetivos planteados.

4.3 ESTADOS FINANCIEROS (Anexo 3, 4, 9)

En primera instancia cabe mencionar que, para un análisis adecuado de los estados financieros, realizamos una reestructuración dentro del estado de situación analizado (del mes de septiembre del 2010), en la parte del patrimonio, ya que la empresa debido al sistema contable que posee, no incorpora la utilidad del ejercicio dentro del balance, por lo que el balance se presentaba sin cuadrar a pesar de que el sistema con ese dato

indicaba que existe el cuadro. Adicionalmente es importante tomar en cuenta que debido a que las cuentas del costo de ventas, no se encuentran clasificadas correctamente, debido a que ese costo solo toma en cuenta el costo de la mano de obra directa, algunos costos indirectos de fabricación, y mercaderías, dejando de lado la materia prima y otros costos que debieren incorporarse por su nivel de significancia, para los cálculos de indicadores relacionados con el costo de ventas hemos tomado el valor total de los egresos, ya que ese valor es el más aproximado al costo de ventas real. En base a lo mencionado y con la información contable y financiera proporcionada por la compañía se ha encontrado los siguientes resultados:

Las cuentas por cobrar representan el 32% del total de sus activos se debe realizar mejoras en la gestión de cobros y análisis periódicos de antigüedad de cartera, ya que el periodo promedio de cobro es mayor al de pago, siendo que por su liquidez y buen desempeño debería suceder lo contrario.

Los inventarios representan el 15.93%, la rotación total del inventario es de aproximadamente 42 días, tomando en cuenta el valor del inventario, el 11.04% corresponde a la materia prima, es por esto que se debería tomar en consideración lo mencionado, debido a que representa mucho tiempo en el que se incurre en gastos de almacenaje, seguros, entre otros, además de que resta espacio el mismo que ya es muy reducido para la capacidad de la planta, así también se debe realizar un análisis costo-beneficio de tener los materiales por tanto tiempo o establecer una mejor manera prever y comprar materia prima.

La cuenta provisión para incobrables se muestra duplicada en el balance general, la que se encuentra dentro de la cuenta depreciaciones acumuladas no debería constar.

Las cuentas por pagar, según el análisis vertical, representan el 22.42%, el 12.44%, es decir más de la mitad de las cuentas, corresponden a comisiones, situación que tiene lugar debido a que la información de sus valores es entregada a contabilidad fuera de

los plazos establecidos por la empresa, lo cual afecta directamente a la situación corriente de la empresa, ya que por dicha situación no son pagadas a tiempo.

La empresa se encuentra con un apalancamiento de un 1.31, siendo que las deudas a largo plazo ocupan un 22.73%, pero de esto el 9.81%, es decir casi la mitad de estas obligaciones constituyen deudas con proveedores con cheques posfechados, lo cual quebranta la naturaleza jurídica, y con esto se podría dar lugar a problemas legales. Es por esto que consideramos se debe cambiar esta forma de pago en la medida de lo posible, debido a que así también se evita posibles contingentes legales en el futuro, como el pago de una multa del 20% del valor total cuando las partes entran en conflicto, o cuando el cheque es protestado por insuficiencia de fondos el Art. 368 del Código Penal prevé una pena de hasta dos años de prisión con sanción.

Dado a que el giro del negocio es producir productos, la mayor concentración de su costo debería estar en su costos de producción y ventas, pero a diferencia de ello encontramos que los gastos administrativos, sobre todo los de remuneraciones son los más significativos. Del 85.33% de egresos de la empresa, los gastos administrativos constituyen un 53.34%, y de estos el 32.96% corresponden al pago de remuneraciones, en los cuales se encuentran como rubros más significativos los sueldos, comisiones, liquidación de haberes y movilización de vendedores, por lo que se deberían tomar en cuenta estos rubros, para realizar un análisis de cuál es la forma más conveniente de ahorrar estos valores sobre todo los de movilización podrían tener alternativas de economizarlos y los gastos de liquidación de haberes que podrían evitarse con una selección de personal eficaz, en tanto que con las comisiones se debe delimitar fechas de envío de información para su registro oportuno. Así también aquí los gastos de oficina ocupan un 11.23%, de lo cual se podría mencionar que sobrepasa el valor adecuado por la naturaleza misma de la empresa que es producción, aunque esto se debe también a la falta de un sistema de costeo de producción por lo que aquí constan costos servicios básicos, seguros, envases etc, correspondientes a Producción los mismos que deber ser reclasificados e incorporados al costo de los productos en cuanto

se realice el costeo de los productos, a pesar de esto existen costos que podrían disminuirse con la instauración de políticas adecuadas de ahorro y la instauración de controles como detalle de movilización, tiempo y firma de responsables en los lugares al que va para el caso de la movilización, reutilización en cuanto a los útiles de oficina, ahorro en los útiles de aseo, y una política específica para los envases, debido a que estos ocasionan una pérdida al no ser devueltos a la empresa y no incluirse en el costo del producto. Así también deberían reclasificarse y separarse las depreciaciones las maquinarias, y equipos de producción, etc. de las depreciaciones generales e incorporarse las mismas dentro de los costos indirectos de fabricación.

Existe una distorsión del costo de ventas debido a que no se encuentra bien costeadado ya que tan solo contempla los rubros de mano de obra y CIF, por ende el valor registrado no es el real, lo cual limita la toma de decisiones basada en datos que sirven para el mejoramiento de la producción y situación de la empresa.

La utilidad representa un 9.35% de las ventas, lo cual es un muy buen margen para la empresa, en tanto que el beneficio neto por unidad monetaria de sus activos representan el 15% y su beneficio neto por unidad monetaria de su patrimonio corresponde al 34%, lo cual indica que existe un buen rendimiento con relación a los recursos que posee, su uso y el valor monetario de inversión de sus accionistas.

4.4 COSTO DE LOS CONTROLES QUE SE APLICAN EN LA EMPRESA (Anexo 10)

Al momento de revisar los procesos que lleva a cabo la compañía y los controles que se aplican en cada uno de ellos, se ha evidenciado que la empresa no ha invertido mucho en los mismos, ya que son controles mínimos que por el giro del negocio, es necesario realizarlos. Por tal motivo, hemos verificado que existen los siguientes problemas:

Dentro del costo de la mercadería aún se encuentran incorporados costos de productos terminados, materia prima caducada o inventario en existencia pero que por la falta de

una correcta y periódica constatación de inventario, no se conoce ni se refleja en los balances.

El valor que la empresa paga por la utilización del servicio de telefonía celular es mayor que el de los servicios básicos, por lo que es necesario implementar un control eficaz para que el gasto no sea mayor al necesario.

Los intereses generados por los préstamos que adeuda la compañía, se encontraban registrados de forma incorrecta y duplicada, lo que afecta a la precisión de la información constante en los estados financieros.

Todas las falencias antes indicadas afectan a la información que se presenta en los estados financieros, a la vez, que en el correcto funcionamiento y desarrollo de la empresa, ya que son la herramienta fundamental para la toma de decisiones, y si no es precisa, se podría perjudicar a la compañía.

4.5 TIEMPOS DE PRODUCCIÓN (Anexo 11 y 12)

Luego de haber realizado el seguimiento completo al proceso productivo, hemos podido evidenciar que los tiempos de producción son aprovechados de la mejor manera, ya que al iniciar la elaboración del producto, ya se cuenta con los materiales listos para ser añadidos, adicionalmente, la Jefa de Producción es la responsable del control de que se agregue la materia prima adecuada y en su cantidad debida, de que el tiempo de agitación luego de añadido cada material sea cronometrado, y de que cuando se deja la mezcla para la agitación automática, los obreros no desperdicien su tiempo, sino que emprenden brevemente otra actividad como la limpieza de los tanques y envases, es decir no existen tiempos ociosos. Por esta razón afirmamos que el tiempo empleado en la elaboración de los productos es aprovechado con eficiencia y eficacia.

Sin embargo, el proceso completo de producción que contribuye al cumplimiento del pedido de los clientes y los objetivos establecidos por la empresa, no cumple siempre con la fecha de entrega establecida y acordada con el cliente. Esto se debe, a que se aceptan pedidos urgentes y muchas veces no se cuenta con la materia prima necesaria para su elaboración, por lo que se realizan compras muchas veces sin cotizar con varios proveedores sino al proveedor más cercano, que podría dar los materiales a mayor costo o con particulares en sus productos.

Estos inconvenientes afectan directamente al desenvolvimiento normal de la empresa y al correcto desempeño de la misma, ya que se debe realizar las tareas en el tiempo adecuado y aplicando los procedimientos necesarios para que el resultado final sea óptimo, además es importante que se cumpla con lo pactado con el cliente puesto que está en tela de juicio, la reputación, el prestigio de la empresa, la decisión de ser comprador fijo y la confianza en la empresa misma.

4.6 ACTIVIDADES REPETITIVAS EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN (Anexo 13)

Basadas en el flujograma del proceso productivo, podemos apreciar que existen algunas actividades que son repetitivas dentro de esta operación, sin embargo es evidente que no todas podrían automatizarse, debido a que necesitan precisión y cuidado, que tan solo los trabajadores pueden dar.

Actualmente, por el tamaño de la empresa, los productos se pueden realizar de forma parcialmente manual, por lo que las actividades repetitivas no afectan en el tiempo y costo de elaboración, pero en un futuro cuando la empresa necesite incrementar la producción, se requerirá automatizar más el proceso.

4.7 CALIFICACIÓN DE PROVEEDORES (Anexo 14)

La calificación de proveedores en la empresa es de cierta manera subjetiva, ya que dos personas están encargadas de realizar esta actividad tomando en cuenta el crédito que

ofrecen los proveedores, la calidad del producto y el cumplimiento del tiempo de entrega; pero lo antes mencionado no está incluido dentro de las políticas o procedimientos de la empresa y por otro lado, no son suficientes ya que es necesario tomar en cuenta otros aspectos para tomar la decisión que más beneficie a la compañía.

Las dos personas deciden a que proveedor comprar debido a la experiencia que tienen en la actividad de producción, pero solo su criterio basado en los tres aspectos que analizan no contempla todos los puntos que se debe considerar y más aún, cuando los pedidos con los que se debe cumplir son urgentes y se debe comprar materia prima de forma inmediata, por lo que, en esos casos, la decisión no siempre es la que más beneficie a la compañía.

4.8 ESENCIALIDAD DE LAS ETAPAS EN LA PRODUCCIÓN (Anexo 15)

Las etapas del proceso productivo que se realiza en la empresa, desde que se busca el material, se pesa, lo que se agrega, el tiempo de mezcla, el lavado hasta el envasado; son esenciales para la correcta elaboración de los productos. Por lo que, en caso de que alguna de las actividades mencionadas falle, se analizó las posibles consecuencias y soluciones que se detallan a continuación:

ETAPA	PROBLEMA	SOLUCIÓN	CUMPLIMIENTO DE LA SOLUCIÓN
Búsqueda de material para la elaboración del producto	No encontrarse el obrero más antiguo, que conoce todos los materiales y su ubicación	Inducción y capacitación a todos los obreros, de manera que todos estén en capacidad de suplir a otro	No, puesto que no todos los obreros conocen donde se encuentran todos los materiales

El proceso de la pesada de material a ser agregado.	El mal funcionamiento de las balanzas o el daño total de una de ellas, podía ocasionar retrasos en la producción	Realizar la calibración de las balanzas mensualmente y su mantenimiento preventivo.	Si, pero la calibración es realizada cada 6 meses
El agregado de material a la mezcladora para su elaboración.	El agregar cantidad incorrecta o imprecisa a la mezcladora, lo que de cómo resultado productos dañados.	Supervisión de algún jefe responsable de la producción	Sí
Dejar los materiales para su agitación automática	Imprecisión en el tiempo que se dejan los materiales para su agitación.	Supervisión de algún jefe responsable de la producción	Sí
Envase de cantidades inadecuadas de material para su entrega	Envase y Entrega de cantidad diferente a la solicitada.	Documento por escrito que indique las cantidades exactas a ser envasadas por los trabajadores, puesto que en ese proceso ellos no tienen supervisión.	No

Autoras: Shirley Enríquez y María Belén Rivadeneira

En base al detalle antes indicado, vemos que hay posibles problemas en las etapas de producción que ocasionarían que el producto no se elabore a tiempo y que no sea la calidad o cantidad adecuada que cumpla con los requerimientos del cliente; lo cual puede perjudicar tanto de forma económica como a la imagen que la empresa tiene en el mercado.

4.9 COSTOS DE PRODUCCIÓN (Anexo 16)

Analizando el estado de pérdidas y ganancias, encontramos que existe una distorsión del costo de ventas debido a que no es un valor real, ya que tan solo contempla la materia prima y no está basado en un estado de costos de producción, lo cual limita la toma de decisiones basada en datos que sirven para el mejoramiento de la producción y la situación de la empresa.

Es así que, los costos que deberían tomarse en cuenta para la determinación del costo en su proporción de pertenecía al proceso productivo, se encuentran: los costos de los materiales directos que en el mes de septiembre ascendió a 38 458,5 USD, dentro de los CIF se debería solo tomar las depreciaciones correspondientes a la producción, y no en su totalidad como se hace, así también debería constar el costo de la materia prima indirecta, y para esto debería hacerse su distinción desde los primeros registros contables, debería señalarse de forma separada la mano de obra directa, de la indirecta, e incorporarse dentro de la carga fabril, la proporción exacta, correspondiente a los costos utilizados en la producción de servicios básicos, seguros de personas y bienes, mantenimiento de las maquinarias y equipos, insumos de fábrica, lubricantes, alimentación y refrigerios del personal de fábrica, pérdidas ocasionales de elementos directos e indirectos, accesorios y repuestos de los equipos productivos, depreciaciones de los activos del departamento de producción, pero que no se usa en el proceso productivo, y demás conceptos que podrían aparecer por su proceso de producción. Por otro lado, existe una limitante para la determinación del costo de ventas real, debido a que la empresa aún no establece que en la elaboración de los productos intervenga un número de obreros predeterminado, y existe variación en los salarios percibidos por ellos; lo mismo ocurre con los montos de los servicios básicos, ya que no se conoce en qué proporción se los utiliza en el proceso productivo.

Por lo antes mencionado, consideramos que la empresa debido a la falta de costeo de sus productos podría encontrarse vendiendo artículos al costo o con ganancias mínimas, puesto que no conoce cuanto exactamente le cuesta producir, y el costo referencial que consta en el estado de pérdidas y ganancias es sumamente inferior e irreal.

4.10 ALMACENAMIENTO DE LOS PRODUCTOS CON ENVASES (Anexo 17)

La materia prima y los artículos terminados se almacenan de forma que beneficia a los trabajadores encontrarlos, así como también, ayuda al acarreo, control y peso, para la

elaboración de los productos. Por otro lado, los envases que envía la empresa, los clientes los devuelven, y de la misma forma se procede con los proveedores; por lo que se puede ahorrar espacio físico y se contribuye al cuidado del medio ambiente a pesar de que este proceso no se encuentra estipulado en las políticas de la compañía.

Adicionalmente, es importante mencionar que la empresa ha inobservado la Norma Técnica INEN No. 2266, artículo 6.9 numeral 4, la misma que señala: “La industria y el comercio, en coordinación con las autoridades competentes, deben reducir los peligros, estableciendo disposiciones para almacenar y eliminar de forma segura los envases y determinar los lugares de disposición final”. La compañía hace bien con el retorno de los envases a los proveedores, pero con respecto a esto, también recibe y maneja materias primas que están contenidas en fundas de plástico que se entregan al recolector de basura municipal, junto con los desechos comunes, lo cual constituye un peligro latente.

Así también, la empresa no ha tomado en cuenta lo que menciona la Ordenanza Metropolitana 0213, Capítulo I Sección III Art.11.347, numeral 1, debido a que no se dispone de fundas ni recipientes adecuados para el almacenamiento y disposición de los desechos.

4.11 TRATAMIENTO DE DESPERDICIOS (Anexo 18)

La forma en que se trata los desperdicios en la empresa tiene algunas falencias que incumplen lo que especifica la normativa relativa a este tema y se detallan a continuación:

- No se cuenta con recipientes de colores que permitan identificar fácilmente el tipo de desecho y ubicarlo en su lugar correspondiente.
- El desecho peligroso (fundas plásticas de ciertas materias primas), se entregan junto con los demás desperdicios al carro de la basura, en lugar de hacerlo a un gestor de residuos apropiados.

- No se dispone de un lugar específico para ubicar los desechos peligrosos, ni se cuenta con un registro de entradas y salidas de los desechos peligrosos.
- No se cuenta con un plan de contingencia en caso de accidentes ocasionados por los desechos peligrosos.
- Los líquidos correspondientes al lavado de los envases que realiza periódicamente la empresa, tiene como destino la red de alcantarillado, poniendo en riesgo la salud de los trabajadores municipales y el funcionamiento del rellenos sanitarios de la ciudad.

Al analizar la posibilidad de corregir lo antes indicado, encontramos que no se requiere de un alto costo o valor monetario para el mejoramiento de esta operación, sino que se debería instaurar políticas para la gestión adecuada de los desperdicios, así como un control regular de su cumplimiento para mejorar y eliminar lo perjudicial de las operaciones llevadas a cabo en la actualidad.

4.12 PAGO EXCESIVO A PROVEEDORES (Anexo 19)

Para la realización de las adquisiciones de materia prima en la compañía, se realiza la orden de compra, las cotizaciones requeridas y la factura, por lo que los datos incluidos en estos documentos deben ser iguales, sin embargo se evidenció que existen las siguientes observaciones:

# de Factura	Fecha de la factura	# de Orden de Compra	# de Cotización	O/C igual cotización	Factura igual O/C y cotización	Observaciones
		289		N/A	N/A	No se encuentra egreso, ni cotización
13621	08/08/2010	293	299	✓	✗	En la factura el precio es igual que la cotización y la O/C pero la cantidad facturada es menor.
44740	06/08/2010	295	299	✗	✗	El precio y cantidades de lo solicitado es igual, pero además se compra un material adicional al que se cotizó y se solicitó en la O/C.
2629	06/08/2010	300	299	✓	N/A	La cotización no indica el valor y la O/C se emitió sin conocer el valor
		301		✓	✓	No se encuentra cotización. Es nuevo proveedor. Solo se coteja con O/C y factura
20743	10/08/2010	303		N/A	N/A	No se encuentra cotización, ni O/C, debido a la urgencia, necesidad del material, y por la cercanía del proveedor
61492	10/08/2010	304	299	✓	✓	Se coteja solo con O/C porque no hay cotización por urgencia del material
20774	10/08/2010	305		✓	✓	No se encuentra cotización. Por compra de emergencia. Solo se coteja con O/C y factura
59432	18/08/2010	306		✓	✗	La cantidad de la O/C no es la misma por ello el valor facturado es menor. No se encuentra cotización
108914	16/08/2010	307		✓	✓	No se encuentra cotización. Por compra de emergencia. Solo se coteja con O/C y factura
1013	16/08/2010	308		✓	✗	La cantidad de la O/C no es la misma por ello el valor facturado es menor. No se encuentra cotización
		309		N/A	N/A	No hay cotización porque siempre se hace ahí, tampoco se encuentra la factura
58977	16/08/2010	314	300	✗	✗	Solo se factura 1 material siendo que en la O/C se solicitaron 3, y la factura muestra 100 unid. Adicionales a lo solicitado
1050	18/08/2010	316		✓	✓	No se encuentra cotización por situación de emergencia, se coteja solo con la O/c y factura
2935	17/08/2010	317		✓	✓	No se encuentra cotización por situación de emergencia, se coteja solo con la O/c y factura
33938	24/08/2010	318		✓	✓	No se encuentra cotización por situación de emergencia, se coteja solo con la O/c y factura
1017	23/08/2010	321		✓	✓	No se encuentra cotización por situación de emergencia, se coteja solo con la O/c y factura
59529	18/08/2010	332	300	✓	✗	La cantidad comprada es diferente de la solicitada
59805	27/08/2010	333	300	✓	✗	La cantidad comprada es menor de la solicitada

Autoras: Shirley Enríquez y María Belén Rivadeneira

Lo antes indicado se basa en la revisión realizada a la información del mes de agosto de 2010, de lo cual el 4% de las adquisiciones, no coincide la orden de compra con la cotización, mientras que en el 16% de los casos, los datos constantes en la factura no son iguales a los de la orden de compra y cotización. Esto se debe a las compras de emergencia, a las preferencias hacia los proveedores o que son los únicos que poseen la materia prima requerida, por lo que, en algunos casos la empresa puede pagar más de lo que en verdad le costaría si es que se cotizara mas y adecuadamente.

4.13 DESEQUILIBRIOS EN LA PRODUCCIÓN (Anexo 20 y 21)

Los desequilibrios en la producción se establecen mediante el cálculo del tiempo entre la fecha constante en la nota de pedido y la orden de producción, por lo que, estos documentos son necesarios para poder establecer un control adecuado, pero del análisis realizado en el mes de agosto del 2010, se estableció que en el 58% de los casos no se ha emitido la orden de producción, mientras que del 42% el 4% presentó desequilibrios en la producción.

Estas falencias en la producción se deben a los pedidos imprevistos que se los debe atender de manera inmediata y que provocan demora en la producción de otros artículos y a la falta de materia prima oportuna para producir en el momento preciso, ya que en agosto para el 16% de los pedidos se compro los materiales a último momento lo que ocasionó que el 20% de la producción tenga demoras.

Por otro lado, las órdenes de producción no siempre se emiten, debido a la urgencia con que se debe entregar lo solicitado por los clientes. Es así que, los problemas antes mencionados, causan que el control de la producción no sea el más adecuado y por lo tanto puedan existir errores por parte de la mano de obra en la realización de los productos, adicionalmente, los pedidos pueden cumplirse fuera del plazo estimado y se puede afectar la imagen de la empresa y así, los ingresos de la misma.

4.14 REGISTRO DE EXISTENCIAS (Anexo 22 y 23)

El costo de mantener los registros de existencias no demanda más dinero que el del giro normal del negocio, por el contrario, contribuye al control eficaz de la materia prima, los productos y la eficiencia en la elaboración, entrega y servicio que se ofrece a los clientes, por lo que de cierta manera implica un ahorro, ya que dificulta el robo o sustracción de materiales o artículos de la empresa.

Prueba de esto es la constatación física que hemos realizado, ya que en ella se evidenció que hace falta la mantención de un registro adecuado, es decir actualizado y verificado periódicamente, puesto que, en lo que corresponde a materia prima, se evidenció un faltante de 1 740,10 USD, y en productos terminados de 23 836,97 USD, adicionalmente algunos productos que constan en el papel de trabajo anexo 23 se encuentran registrados pero no en la bodega, lo cual es preocupante ya que quiere decir que el control de las existencias no es suficiente.

Es por esto que hacemos énfasis en que debe existir un registro adecuado y que no demanda más costo que el de las operaciones normales que deben realizarse, además es importante que se coteje la información con el físico de todos los materiales y productos terminados, debido a que por la extensa cantidad de materiales casi no se realiza la constatación de todos los productos sino de los de más frecuencia de uso y significancia en el proceso productivo.

4.15 ENTREVISTA A LOS GERENTES DE LA EMPRESA (Anexo 24)

Luego de haber entrevistado a los gerentes de la compañía encontramos que las formas de obtención de información en el área de ventas se realizan mediante reuniones semanales en las que se dan a conocer todos los problemas y actividades que se han llevado a cabo en la semana; al Gerente Técnico le proporcionan informes mensuales de ventas, y en caso de requerir más información solicita a las personas que le pueden facilitar por medio del correo electrónico, de una comunicación escrita o personalmente. Los dos gerentes afirman que esa forma de información es suficiente.

En tanto que el gerente general afirmó que debería analizar los productos de la competencia, así como también se debería investigar nuevos nichos de mercado para poder insertar nuestros productos, y además crear estrategias por producto para asegurar su permanencia en el mercado.

Encontramos que los sueldos se establecieron en base a lo que los socios percibían cuando trabajaban en otras empresas y según lo que conocen de la competencia. En tanto que para los ascensos se toma en cuenta los estudios que han realizado, el nivel de superación que han tenido y el desempeño en el trabajo, pero en el caso de la empresa los cargos son pocos y es difícil ascender a menos que alguien salga de la compañía por lo que no se han dado muchos ascensos.

Por lo mencionado evidenciamos que en la empresa el establecimiento de políticas de evaluación, formas de información, perfiles, sueldos y ascensos está dado principalmente por el criterio y experiencia, lo que ocasiona que muchos de los empleados no cumplan con los perfiles requeridos, o acciones inadecuadas que podrían tener un cierto nivel de sesgo.

4.16 RESUMEN DE CUESTIONARIOS APLICADOS (Anexo 25)

Tomando en cuenta que los cuestionarios fueron aplicados a 19 trabajadores de la empresa, es decir, exceptuamos de esta evaluación al personal de altos mandos de la misma, hemos evidenciado que existe un gran nivel de desconocimiento por parte del personal acerca de la planificación estratégica de la empresa traducida en cifras como las siguientes: el 37% de los trabajadores no conoce la misión ni visión de la empresa y el 5% no contesta por lo que se podría presumir que no saben de lo que se trata, así también el 11% no saben los objetivos planteados para el departamento en que labora y el 21% no contesta, y del 89% del personal que conoce esos objetivos el 5% considera no haber orientado su trabajo hacia el logro de esos objetivos. En tanto que el 42% no conoce cuáles son las políticas establecidas por la empresa, así también, encontramos que el 5% no están de acuerdo con esas políticas.

El 95% de los trabajadores consideran que existen aspectos que se deban mejorar o cambiar en la compañía y de ellos el 58% han aportado con ideas para mejorar el desenvolvimiento de la empresa. Así también encontramos que la totalidad de trabajadores comunican los problemas o inconvenientes que tienen en la ejecución de sus actividades diarias a sus jefes inmediatos o compañeros para poder solucionarlos, y de estos el 58% no ha podido solucionar sus problemas.

Del total de trabajadores encuestados encontramos que tan solo el 53% considera que tiene los conocimientos suficientes acerca de las labores que realiza, y el 47% del personal actualmente tiene inquietudes sobre cómo realizar sus actividades diarias. Con respecto a los computadores, el 26% considera que en él no tiene todos los programas necesarios para la ejecución de sus funciones.

Por otro lado, la totalidad de empleados relacionados con ventas contestaron que los clientes han comentado que se encuentran satisfechos con los resultados que han obtenido de los productos elaborados en la empresa. En tanto que el 16% de los empleados del área de ventas tiene sugerencias sobre los cupos de ventas establecidos y sobre los cálculos de las comisiones.

Estos resultados nos dan un parámetro para comprender las causas de los problemas que se han identificado anteriormente y los que se detallarán posteriormente, pero principalmente esto se debe a la falta de una adecuada comunicación que haga conocer a los jefes y gerentes los inconvenientes de los trabajadores en el desarrollo de sus actividades para poder realizarlas de forma más eficiente.

4.17 NARRATIVA DEL PROCESO DE PROYECCIÓN DE VENTAS (Anexo 26)

Luego de evaluar el procedimiento de proyección de ventas totales que se aplica en la empresa, encontramos que este es adecuado y se hace en base a los conocimientos adquiridos por el gerente en la Universidad, es decir tomando en cuenta datos

históricos y métodos estadísticos, lo que contribuye a que sus pronósticos se aproximen mucho a su cumplimiento de una manera muy certera.

4.18 RENTABILIDAD POR CLIENTE (Anexo 27)

Luego de haber analizado la rentabilidad existente por cliente que tiene la empresa, encontramos que no existe ningún nivel de dependencia con respecto a los clientes, puesto que existe gran variedad y el porcentaje de ventas por cada uno es de aproximadamente el 0.20% del total, así como las utilidades están relacionadas al nivel de venta por cliente, es decir que ninguno de los clientes concentra un monto importante de ventas de la empresa, lo que implica que la compañía no tenga problemas si algún cliente desaparece o por algún motivo deja de comprar los productos de la empresa, lo que da mayor seguridad para la libre toma de decisiones en la compañía.

4.19 ANÁLISIS DE CUENTAS POR COBRAR 2010 (Anexo 28)

Tomando en cuenta la política establecida de que el plazo de crédito a los clientes en la empresa es de 30 días, dependiendo del monto, antigüedad, periodicidad de compra y cumplimiento de pago de los clientes, analizamos las cuentas por cobrar que tuvieron éxito en su cobro dentro de los plazos debidos y entre las razones por las que pudieron ser cobradas se encuentra que el 5,73% de las empresas clientes poseen solvencia económica y una política de pago a proveedores de máximo 30 días, otros siempre hacen sus pagos al contado dentro del plazo, en tanto que otros clientes tienen como política cancelar en cuanto hace el pedido, en cambio otros clientes realizan su pago por acumulación de facturas y hacen el depósito directo a la empresa, en otros casos, las empresas públicas deben cumplir con sus presupuestos asignados al final del mes por lo que agilitan sus pagos.

El 2% del total de la cartera analizada es recuperada porque el departamento de cobranza gestiona los pagos con anticipación y además los clientes son solventes y

poseen políticas de pago de máximo de 30 días, el 3,37% del total de las cuentas es recuperado por la buena gestión de cobro con anticipación por parte de los vendedores, otro 2% es cobrado debido a que el giro del negocio del cliente hace que tenga buena liquidez y cancela sus facturas a tiempo.

El 87% de la cartera no es recuperada a tiempo ni en plazos menores a los estipulados en las políticas, lo que se debe a la falta de implementación de los incentivos o descuentos por pronto pago que ofrece la empresa, además de que hace falta incrementar los esfuerzos de la gestión de cobranza, ya que con esta situación se disminuye la liquidez de la empresa y su posibilidad de hacer frente a las obligaciones que esta tiene o pueden presentársele, además del riesgo de vencimiento del derecho de cobro y pérdidas económicas para la entidad.

4.20 CUMPLIMIENTO PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (Anexo 29)

Habiendo analizado el cumplimiento de la planificación estratégica de la empresa, encontramos que se la incumple en un 48%. Dicho incumplimiento es evidente por ejemplo en el departamento de Ventas, que tiene como política la instauración de alianzas estratégicas para vender más productos, lo cual no se da, así como tampoco se aplica la estrategia de realizar promociones en las cuales se ofrezcan combos de productos, y tampoco los vendedores ofrecen los productos nuevos cuando visitan a los clientes, ni se procura mantener relaciones comerciales con los supermercados del país para poder tener mayor participación en el mercado, así también se verifica que no se alcanzan objetivos para posicionar todos los productos que fabrica la empresa, debido a que se incumple con la mayoría de sus políticas y estrategias fijadas para alcanzarlos. En lo que respecta al departamento de producción no se implementa aún un sistema de producción que agilite la producción y que permita el incremento esperado, tampoco se ha establecido la capacidad instalada ni se conoce el nivel actual para hacer factibles las demás estrategias de inversión en tecnología, no se mide la eficiencia de la producción por obrero, para corregir problemas o dar incentivos por el buen desempeño, no se cumple con la evaluación periódica de los recursos necesarios para mejorar el proceso y que esté acorde al incremento de las ventas y sin ello no se

puede cumplir con el objetivo de mejorar. En el departamento de Administrativo y Financiero encontramos que se ha incumplido con las políticas y la mayoría de las estrategias del objetivo, lo que implica que su meta de invertir en maquinaria y equipo 10 000 USD aún no se ha cumplido, así también evidenciamos que no se cuenta con un plan de salud ocupacional, vemos que no se cumple con la mayoría de políticas y estrategias que permitan lograr que la cartera vencida se mantenga en un máximo de 10% respecto a la cartera total, ya que a septiembre del 2010 la cartera vencida representa el 31% de la cartera total, similar situación se aprecia con el incumplimiento de las políticas y estrategias para disminuir a 30 días la rotación de inventarios en un año.

Frente a lo mencionado encontramos que el incumplimiento de la mayoría de puntos detallados en la planificación estratégica se debe a que no se le da un seguimiento periódico, ni se la toma en cuenta como un plan a cumplir que le permite conocer, analizar y tomar decisiones en pos del bienestar y desarrollo de la empresa y la sociedad, lo que conlleva a que no se alcancen algunos de los objetivos trazados, es decir se dificulte el buen desempeño, desarrollo y rentabilidad de la compañía. Sin embargo existen puntos como el de la creación de alianzas estratégicas que no se dio debido a que no se pudo concretar la negociación, lo cual dificulta el incrementar la participación en el mercado.

4.21 FUNCIONES QUE REQUIEREN REEMPLAZO EN CASO DE AUSENCIA (Anexo 30)

Al realizar el análisis de las funciones que requieren reemplazo, cuando por algún motivo está ausente el responsable de su desempeño, se evidenció que la mayoría de cargos de gran relevancia por su nivel de oportunidad en el tiempo de cometido de las mismas, e importancia dentro de la gestión y accionar de las actividades normales de la empresa, no cuentan con una persona designada para su reemplazo, quien conozca las actividades que se deben realizar y la forma de hacerlas.

Lo mencionado se da porque no existe una política que establezca que en ausencia de la persona responsable de las funciones de cada cargo, debe haber otra que pueda las pueda suplir, ni se ha realizado un relevamiento de información para conocer las funciones que pueden ser suplidas por alguien más, lo cual ha ocasionado que se den demoras, e incertidumbres frente a la ausencia del personal que desempeña cada una de esas funciones.

4.22 EVALUACIONES DE DESEMPEÑO (Anexo 31)

Luego de haber realizado las evaluaciones de desempeño a los trabajadores de la empresa, encontramos que el 57% tienen un muy buen desempeño, lo cual constituye una fortaleza para la empresa, sin embargo existe un 39% que posee una calificación buena que podría mejorarse, porcentaje dentro del cual, hay trabajadores de todo nivel, y un 4% de los mismos que se traduce en un obrero con una calificación tan solo aceptable. Entre los factores que inciden en esta calificación se encuentran la productividad, calidad del trabajo, iniciativa, esfuerzo, responsabilidad, conocimiento del trabajo, cooperación, apertura a la crítica, cumplimiento de objetivos, y supervisión si viniera al caso.

Enfocándonos en los trabajadores que obtuvieron calificaciones aceptables y buenas de desempeño, encontramos que los puntos en los que menor nota obtuvieron fue en Calidad, ya que tres personas obtuvieron notas de 4 y cinco personas con calificación de 6, así también encontramos con calificaciones de entre 4 y 6 a 8 personas en el punto de esfuerzo en su trabajo, en tanto que en la apertura a la crítica y cumplimiento de objetivos existen 10 personas con esas calificaciones por cada punto, sin embargo el factor más numeroso de trabajadores con estas valoraciones, es el del conocimiento del trabajo, puesto que 11 personas tienen notas comprendidas entre 4 y 6.

Son algunas las razones por las que se evidencian estos resultados en el desempeño de los trabajadores de esta empresa, por lo que se puede decir que radican en ambas partes, la empresa y sus trabajadores, por ejemplo en el aspecto del conocimiento del

trabajo, ya que este está dado por la instrucción de cada uno así como de la inducción y capacitación, los factores como la calidad, apertura a la crítica y cumplimiento de objetivos, que son cosas que se realizan de acuerdo a las destrezas de los empleados, la motivación, tiempo y planificación que son establecidas por la empresa. Esto ha contribuido a que no se pueda cumplir con la planificación estratégica a cabalidad, así como demoras o inconvenientes en el servicio al cliente y en el desempeño mismo de las actividades regulares de la empresa, lo cual dificulta el cumplimiento de las metas de mejoramiento institucional, rentable y de participación en el mercado.

4.23 CUMPLIMIENTO CÓDIGO DE TRABAJO (Anexo 32)

Al realizar el análisis del cumplimiento del código del trabajo se evidenció que la empresa cumple con la mayoría de artículos establecidos en la ley, pero así también podemos observar que incumple en un 6% la normativa. Entre los puntos de incumplimiento encontrados se ve que tan solo se cumple parcialmente con la aplicación de medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo así como no se toma en consideración, las normas que precautelan el adecuado desplazamiento de las personas con discapacidad; tampoco se cuenta con un comisariato propio para adquirir productos de primera necesidad, ni se contrata este servicio a terceros, sin embargo los trabajadores pueden adquirir al costo los productos que elabora la empresa; así también encontramos que el Reglamento Interno aún se encuentra en proceso de aprobación, siendo que debería ser aprobado por la Dirección Regional del Trabajo, tampoco se cuenta con la aprobación de los planos de la construcción de la fábrica por parte del Director Regional del Trabajo; además de la falta de aplicación de las normas de prevención de riesgos dictadas por el IESS y la inexistencia de un reglamento de higiene y seguridad.

Hemos encontrado que el incumplimiento de muchos de los puntos detallados anteriormente se debe al desconocimiento de la normativa, lo cual ha ocasionado un ambiente laboral parcialmente inseguro dando lugar a accidentes laborales por la falta

de observancia de algunas normas. La falta de un reglamento interno aprobado podría ocasionar que los reglamentos no surtan efecto en todo lo que perjudiquen a los trabajadores, especialmente en lo que se refiere a sanciones, en caso de que estas debieran presentarse. Así como la ausencia de un reglamento de higiene puede dar lugar a actos que atenten al aseo, y limpieza del personal, como de los productos que se elaboran en la misma, haciendo que se incurra en gastos adicionales. En tanto que la ausencia de un comisariato o contratación del servicio a terceros ocasiona la desmotivación de los empleados para la realización eficaz de su trabajo. Es importante mencionar que el incumplimiento de la normativa es sancionado en la forma prescrita en los artículos pertinentes y en los casos en que esta no haya sido fijada, el Director Regional del Trabajo podrá imponer multas de hasta doscientos dólares.

4.24 INFORMACIÓN CONTENIDA EN LOS EXPEDIENTES PERSONALES DE LOS TRABAJADORES (Anexo 33)

Habiendo revisado cada uno de los expedientes de los trabajadores, encontramos que la totalidad de hojas de vida de los mismos son archivadas y mantenidas por la empresa, sin embargo se encuentra que del conjunto de trabajadores solo el 43% tiene la copia de su cédula y papeleta de votación, el 30% el record policial, solo el 35% las copias de sus títulos obtenidos y de los cursos realizados, el 4% tiene la copia del certificado de inscripción del título en el CONESUP, el 39% tiene los certificados de trabajo anteriores, y ninguno de los trabajadores presenta en sus expedientes memorandos o actas de ascensos, llamados de atención, multas, solicitudes, y autorizaciones de permisos o vacaciones, o comunicaciones del personal a la gerencia o viceversa.

La ausencia de los documentos de respaldo en los expedientes, se da porque no existe un proceso específico estipulado dentro del manual de funciones, ni en las políticas acerca de la gestión de personal, así como no se ha designado esta responsabilidad a una persona específica, lo que ocasiona que no se pueda tener un registro de todo lo que ha pasado con el personal desde que ingresó a la empresa, lo que dificulta la toma

de decisiones, corrección de problemas y el control de personal en cuanto a su existencia y contratación.

4.25 PERFIL DE LOS EMPLEADOS (Anexo 34)

Luego de revisar cada uno de los expedientes de los trabajadores, encontramos que de su totalidad, tan solo el 52% cumplen con los requisitos necesarios del cargo, en tanto que el 48% no cumplen con los requisitos necesarios para cada cargo. Entre los requerimientos que no se cumplen se encuentra que algunos de ellos no presentan la carpeta todavía, en otros casos los trabajadores no poseen la experiencia requerida, y muchos de ellos no poseen títulos a fines con el cargo que desempeñan o no tienen los niveles de estudios requeridos.

La disparidad en los perfiles del grupo de trabajadores en mención, se debe a la falta de observancia del manual de funciones al momento de la selección y contratación de los trabajadores, y políticas que normen su cumplimiento, lo cual, ha provocado un desconocimiento e incertidumbre en la administración, acerca de la idoneidad de sus trabajadores así como posibles dificultades en el desempeño del trabajo por falta de conocimientos necesarios para desempeñarlo.

4.26 ANÁLISIS DE ROTACIÓN Y AUSENTISMO DEL PERSONAL (Anexo 35)

Una vez analizado el nivel de rotación del personal, encontramos que en el periodo comprendido entre enero y septiembre del 2010, ha dejado de prestar sus servicios el 36,36% de trabajadores, en tanto que ha ingresado a laborar un 27,27%. Esto se da, debido a la falta de motivación y sentido de pertenencia que se crea en los empleados, lo cual incide en que la empresa incurra en considerables gastos por liquidaciones de haberes, además del tiempo invertido en la capacitación del personal.

En lo que respecta al nivel de ausentismo, en el periodo analizado de enero a septiembre, evidenciamos que las faltas del personal de planta y administrativo van desde 2 hasta 9 días, teniendo en promedio cada trabajador aproximadamente 5 faltas en total del período. Lo cual tiene lugar debido a la falta de memorándums por escrito y que deban ser archivados, así como sanciones, y multas a quienes se ausentan, también la implementación de políticas que apremien la responsabilidad y cumplimiento en el trabajo, lo que ha ocasionado la reincidencia en el ausentismo, y por ende la suspensión del cumplimiento normal de las actividades de la empresa, debido a que se retrasa el trabajo por desconocimiento de las funciones o por la sobrecarga de trabajo a quien los reemplaza.

4.27 CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES ASIGNADAS (Anexo 36)

Al haber realizado el análisis del cumplimiento de cada una de las funciones de cada cargo de la empresa, encontramos que se desempeña la totalidad de las actividades y funciones designadas para cada cargo. Hecho que se debe al buen nivel de responsabilidad individual, conocimiento del trabajo que desempeñan los trabajadores así como, la eficiente labor de supervisión y liderazgo de los mandos superiores a cada uno.

4.28 GASTO OPERATIVO (Anexo 37)

Tomando en cuenta que los gastos de operación suponen aquellos destinados a mantener un activo en su condición existente, y al funcionamiento de la empresa, encontramos que de estos gastos de la compañía, los más significativos, son los administrativos con el 53.34%, mismos que ayudan en la operación y funcionamiento de la empresa. En tanto que, dentro de este rubro los gastos más significativos son las remuneraciones que representan el 32.96% del total de egresos, esto quiere decir que la empresa en lo que más gasta es en sus empleados.

Así también encontramos que en la planificación estratégica de la empresa no se estipula ningún objetivo de controlar o reducir costos y/o gastos en los que se incurre.

Por lo tanto, luego de haber analizado los gastos operativos de la empresa, encontramos que se concentran mayoritariamente en los gastos administrativos, puesto que los procedimientos de gestión, políticas de bonificaciones, remuneraciones, comisiones, pagos de movilización de vendedores, y liquidaciones a empleados de la empresa son cuantiosos, lo que ocasiona que la empresa tenga más egresos y por ende una disminución en la utilidad y rentabilidad esperada y establecida en la planificación estratégica.

4.29 MANTENIMIENTO DE SUMINISTROS (Anexo 38)

Luego de haber revisado y analizado como se mantienen los suministros de oficina dentro de la empresa, encontramos que existe un muy buen control de los mismos, ya que se cuenta con una persona responsable de su custodia, además se mantiene un kárdex en el que para el ingreso o salida de cualquier suministro, la persona autora de la acción firma y deja constancia de la actividad. En tanto que las hojas de papel bond son recicladas y los desperdicios son arrojados en basureros normales.

Estas acciones de control y reciclaje se dan debido al buen establecimiento de políticas y control establecido por la administración, lo cual contribuye a un ahorro en suministros y gastos de la empresa.

5. PROPUESTA

5.1 OTORGAMIENTO DE CRÉDITO

Para otorgar un crédito a los clientes es necesario evaluar si a futuro se podrá recaudar el valor de la venta, es así que se requiere de un análisis del cliente que comprende los siguientes pasos:

1. Recepción de la solicitud de crédito.
2. Análisis de validez o invalidez del objeto del crédito.
3. Análisis de las referencias anteriores para ver si son buenas o malas.
4. Verificar si tiene suficiente capacidad de pago.
5. Tener las suficientes garantías.
6. Autorizar el crédito.

Cada uno de los pasos indicados anteriormente, se deben seguir según se cumpla el anterior al mismo, pero para llevar a cabo con mayor de forma favorable los puntos mencionados se puede tomar en cuenta los siguientes aspectos:

7. A Puntos a tomar en cuenta para la calificación del crédito	
u	
Individuos	Empresas
t	
Carácter	
o	
Referencias personales	Trayectoria de los ejecutivos y dueños
Referencias comerciales	Referencias de réditos anteriores.
Protesto de cheques	Calificación de riesgo del cliente
Estabilidad familiar y estado civil	Estilos directivos en la empresa
a	
Capacidad de pago	
Balance y estado de ingresos y gastos familiares	Estados financieros
Capacidad de ahorro: Ingresos y gastos	Flujos de operaciones
Niveles de cuentas bancarias y tarjetas	Fuentes y usos de efectivo
Capacidad eprsonal o gerencial	
Estabilidad laboral y promociones	Estabilidad o rotación de ejecutivos
Profesión y experiencia en el trabajo	Formación y experiencia de ejecutivos
Capital	
Patrimonio individual	Valor del patrimonio real
Otras deudas	Índice de endeudamiento
Colateral	
Propiedades y bienes que posee	Bienes o activos que puedan hipotecarse
Garante personal	Leasing de activos
Condiciones	
Separación conyugal de bienes	Dependencias
Demandas judiciales	Concentraciones
	Cumplimiento tributario, ambiental

Fuente: Apuntes sobre Administración del Capital de Trabajo.

5.2 CALIFICACIÓN DE PROVEEDORES

Para evaluar y seleccionar a los proveedores es necesario tomar en cuenta lo siguiente:

- Los productos y servicios que ofrecen.
- La calidad
- Los precios que ofrece sean justos y competitivos
- Las garantías que ofrece.
- Su organización.
- El apoyo técnico que ofrecen.
- La responsabilidad
- Los recursos que disponen
- Sus referencias empresariales
- Sus servicios de atención al cliente
- Sus procesos de aceptación de reclamos
- El manejo de sus entregas
- Las frecuencias de las entregas
- El estado de los pedidos
- La fiabilidad y facilidad de las entregas
- Los costos
- La experiencia pasada con el proveedor

En tanto que a continuación mostramos un ejemplo del modo en que deberían ser calificados los proveedores para que se tome la decisión más acertada en su selección.

Factor	Peso	Nuestras necesidades Óptimo/Mínimo	Empresa A		Empresa B		Empresa C	
			Impresión-Índice		Impresión-Índice		Impresión-Índice	
Calidad y su control	4	Alto / Alto	Alto	4	Medio		Alto	4
Cumplimiento de plazos	3	Alto / Medio	Medio	1,5	Alto	3	Medio	1,5
Métodos o maquinaria	1	Normal / Normal	Normal	0	Buenos	1	Normal	1
Capacidad de producción	1	Media / Grande	Grande	0,5	Media	1	Baja	—
Situación financiera	1	Normal / Normal	Débil	—	Normal	1	Normal	1
	10			7		6		7

Figura 4.2. Comparación de distintos proveedores potenciales

13

¹³ MARTÍNEZ Emilio, *Gestión de Compras*, (2007), Ed. FC, Madrid-España

5.3 DOCUMENTO TIPO DE PLANIFICACIÓN DE LA MANO DE OBRA

CHEMISTRY S.A.
DOCUMENTO DE PLANIFICACIÓN DE LA MANO DE OBRA

Fecha:

No. Orden de Producción a la que hace referencia:

Documento No. 000001

Requerimiento de sustitución de Mano de Obra (Sí/No)	Requerimiento de adición de Mano de Obra (Sí/No)	Motivo del Requerimiento	No. de Trabajadores Requerido	Tiempo requerido de labor por trabajador

Autoras: Shirley Enríquez y María Belén Rivadeneira

Responsable:

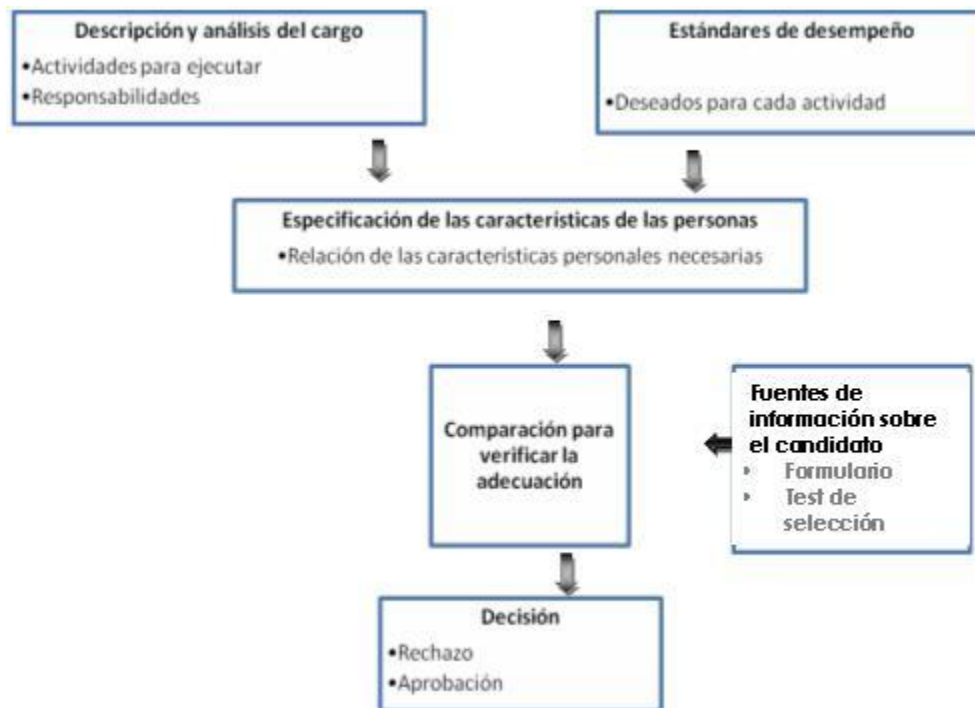
Firma:

5.4 DOCUMENTO TIPO DE REGISTRO DE SUCESOS IMPREVISTOS DENTRO DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

El documento indicado se encuentra en Anexo 39.

5.5 SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO DE NUEVO PERSONAL

Para llevar a cabo este proceso es necesario tomar en cuenta los siguientes puntos:



Fuente: Chiavenato, Idalberto, Gestión del Talento Humano, 2002, capítulo 5, página 113

En la entrevista realizada a los gerentes de la compañía se encuentra la descripción de los perfiles que se requieren para cada cargo, por lo que se podría comparar las hojas de vida de los aspirantes con estos perfiles y tomar una primera decisión de las personas que seguirían en el proceso de selección. Posteriormente, se aplicaría una prueba técnica (Anexo 40) dependiendo del cargo y posteriormente se realizaría una entrevista que debe contener las siguientes preguntas básicas:

- ¿Por qué se presenta usted a esta oposición?

- ¿Qué trabajos ha desempeñado anteriormente?
- ¿Está usted nervioso?
- ¿Cuénteme algo de su vida?
- ¿Tiene usted novia o novio, esposo o esposa?
- ¿En qué trabajan sus padres y hermanos?
- ¿Qué estudios tiene?
- ¿Qué aspiraciones tiene si aprueba la oposición?

Una vez que se haya reclutado al personal requerido en la empresa, es necesario realizar todos los trámites de ley, pero también una inducción para que conozca en que se va a desempeñar y como lo va a realizar.

5.6 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

La empresa está diseñando la planificación estratégica para el año 2011 lo cual implica que se incluyan objetivos departamentales, pero para lograrlos, es necesaria la participación de todo el personal, por lo que creemos que la evaluación de desempeño por objetivos es la más aplicable para la situación actual.

Para llevar a cabo esta evaluación, es necesario que se establezcan los objetivos por cada trabajador junto con su jefe inmediato, los cuales, al ser cumplidos, darán como resultado una calificación positiva y ayudará a desarrollo de la empresa; pero para obtener incentivos adicionales, el personal deberá realizar más de lo que se estableció para el año, y en caso de que no se cumpla con lo planificado, se vería afectada la remuneración, en caso de que la misma sea calculada en base al cumplimiento de objetivos.

Es necesario mencionar que se puede utilizar el formulario que se encuentra en el Anexo 41 para formular los objetivos del año y el Anexo 42 para realizar la evaluación de desempeño.

5.7 PLAN DE SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN

Para la implantación del plan que presentamos a continuación, es imprescindible la interrelación de los siguientes factores: las tecnologías de la información, la seguridad de las instalaciones, la formación e información del personal, el know how y los procesos de negocio.

Consideramos importante en primer lugar la implementación en el plan estratégico de las siguientes políticas dentro de la elaboración de datos:

- La información debe estar disponible a los usuarios autorizados que por razón de su puesto y funciones deban acceder a la misma.
- La información corporativa sólo debe ser accesible para el personal autorizado. Siendo personal autorizado el que por razón de su cargo y funciones deba acceder a la misma; el personal autorizado debe tener, además, firmado un acuerdo de confidencialidad con la empresa.
- La información de la empresa debe ser y permanecer íntegra, confiable y completa.

Es así que las medidas a implementar serían las siguientes:

- Disponibilidad de copias de seguridad de los ficheros más importantes en diferentes soportes.
- Instalación de bases de datos centralizadas donde se almacenen todos los datos importantes generados por la empresa para facilitar el almacenamiento, accesibilidad y seguridad de los datos.
- Establecimiento de procedimientos de seguridad que establezcan las acciones a realizar en caso de pérdidas de información.
- Establecimiento de planes de contingencia para salvaguardar la información y evitar daños o pérdidas de la misma.

- Controlar e investigar incidentes de seguridad o violaciones de seguridad.
- Tener medidas adecuadas para el manejo de riesgos de información, enmarcadas en que el mismo se evite, asuma, reduzca o transfiera.
- Monitorear el cumplimiento de las políticas de seguridad.
- Realizar una evaluación periódica de vulnerabilidades que conforman los sistemas de datos.
- Evaluar aspectos de seguridad de productos de tecnología.
- Designar un responsable a cada activo de información, el mismo que debe asumir la responsabilidad frente al acceso y mantenimiento de la información que se encuentra a su disposición.
- Administrar un programa de clasificación de activos de información, incluyendo la identificación de los responsables e información que administran.
- Controlar el aspecto de seguridad de información con personas y empresas externas.

Para llevar a cabo la implementación del plan que sugerimos es necesario cumplir con las siguientes fases:

- La planificación consiste en analizar el entorno de actividad de la compañía, su dimensionamiento, la información tratada por la misma y las directivas corporativas establecidas que estén relacionadas con la seguridad de la información. Durante esta etapa, la empresa deberá diseñar un procedimiento formal para la continua identificación y evaluación de los riesgos y la selección de los objetivos de control, así como los controles que le permitan gestionar estos riesgos.
- La implementación trata de desarrollar un plan efectivo a medio y largo plazo que evite o atenúe los posibles riesgos para la seguridad de la información. En

esta fase, se iniciará también la formación e información del personal de la empresa, de forma que se garantice la correcta implementación del plan.

- Es importante el seguimiento y revisión de los controles y medidas implantadas. Por ello, es imprescindible la realización de auditorías tanto internas como externas que revisen la eficacia y eficiencia del sistema, y que identifiquen los posibles riesgos, vulnerabilidades y debilidades del sistema.
- Se debe actuar, es decir, mantener, realizar y mejorar constantemente el sistema. Si en la revisión se encuentran problemas, se debe tomar medidas correctivas y preventivas adecuadas, que garanticen en todo momento la seguridad y protección de la información de la empresa.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- La falta de realización de la planificación estratégica junto con el personal ha ocasionado que la misma no contemple todos los requerimientos y que no sea conocida y puesta en práctica por los trabajadores de la empresa.
- Las debilidades de control existentes en los procesos que se ejecutan en la empresa ocasionan que existan errores, retrasos e incumplimientos normativos que afectan en el logro de los objetivos planteados.
- En base al análisis realizado a los estados financieros se concluye que las cuentas por cobrar son las más representativas frente al total de activos, los inventarios tienen una baja rotación, las deudas con los proveedores son altas frente al total del pasivo de largo plazo, los gastos administrativos son los más significativos de todos los gastos, principalmente las comisiones, y el costo de ventas no es real, ya que no se ha calculado bien la mano de obra y los CIF, por lo que algunos de estos costos se encuentran inmersos en los gastos administrativos.
- La empresa no ha invertido significativamente en implementar controles en el área financiera, que ayuden al mejor desenvolvimiento de la misma, por lo que se evidenciaron falencias en los estados financieros que pueden afectar negativamente al desarrollo de la compañía.
- El tiempo que se utiliza para la elaboración de los productos en la empresa es eficiente y eficaz, pero el retraso, en algunas ocasiones, en el cumplimiento del tiempo pactado con los clientes se debe a los pedidos de último momento que

generan la compra de materia prima sin haberlo planificado con anterioridad, lo que eleva los costos de producción.

117

- Las actividades que se realizan para la elaboración de los productos son en algunos casos repetitivas pero necesarias, aunque en un futuro la empresa requerirá de mayor automatización por el incremento de la producción.
- La decisión sobre los proveedores a los que se adquiere la materia prima depende del criterio de dos personas que laboran en la compañía y se basan en tres aspectos importantes pero no suficientes, por lo que una decisión equivocada puede afectar negativamente a la empresa.
- Todas las etapas que se llevan a cabo para la elaboración de los productos en la empresa son importantes pero, en algunos casos, no se tiene previsto soluciones oportunas si alguna de ellas falla, por lo que es necesario implementar cambios al respecto para no perjudicar tanto de forma económica como a la imagen de la empresa.
- La falta de un adecuado cálculo de los costos de producción origina que el costo de ventas no se encuentre valorado de forma real y por lo tanto, la empresa puede vender los artículos con ganancias mínimas o sin ellas.
- La forma en que se almacenan los artículos en la empresa es beneficioso para la misma, ya que los trabajadores pueden encontrar los productos oportunamente. Así también, la forma de proceder con los envases colabora con el medio ambiente a pesar, de que no se ha tomado en cuenta dos normas importantes para el mejor desarrollo de la compañía.
- El tratamiento de los desperdicios que se generan en la compañía tiene algunas falencias que pueden afectar a las personas y al medio ambiente, pero implementando controles y políticas, se puede solucionar y mejorar el proceso antes mencionado.

- Del total de adquisiciones realizadas en el mes de agosto de 2010, el 4% no coincide la información constante en la orden de compra con la cotización, mientras que en el 16% de los casos, los datos constantes en la factura no son iguales a los de la orden de compra y cotización; lo que afecta a la empresa ya que puede pagar más de lo debido.
- El 58% de los pedidos realizados en agosto del 2010 no tienen como respaldo la emisión de la orden de producción, mientras que, del 42% que si tienen, el 4% ha tenido desequilibrios en el tiempo de producción.
- Una vez realizada la constatación física de las existencias en la compañía, se evidenció que existe un faltante de materia prima de 1 740,10 USD y de los productos terminados de 23 836, 97 USD, lo que ocasiona pérdidas para la empresa por la falta de un mejor control.
- La falta del establecimiento formal de puntos sobre los que basarse para la selección, y evaluación del personal ha ocasionado que muchos de los empleados no cumplan con los perfiles requeridos.
- La información dentro de la empresa es obtenida por las personas que la requieren de manera verbal, escrito o electrónica, y satisface a quienes requieren de la misma.
- Los sueldos y ascensos son establecidos de manera empírica y tomados de la competencia, lo que ocasiona que se dejen de lado puntos importantes a ser considerados.

- Casi todos los empleados consideran que existen aspectos que se deban mejorar o cambiar en la compañía y más de la mitad de ellos han aportado con ideas para mejorar esos factores.

119

- Existe un buen nivel de comunicación de problemas pero más de la mitad de los inconvenientes no pueden ser solucionados.
- Se evidencia la falta de capacitación ya que casi la mitad de los trabajadores considera que no tiene los conocimientos suficientes acerca de las labores que realiza, y el 47% del personal actualmente tiene inquietudes sobre cómo realizar sus actividades diarias.
- El 26% de empleados considera que le hace falta programas necesarios para la ejecución de sus funciones, y un 16% tiene sugerencias acerca de los cupos de ventas establecidos y sobre los cálculos de las comisiones, así como desconocimiento sobre los parámetros y detalle por el que se realiza el pago de las mismas.
- Las proyecciones de ventas son hechas en base a información histórica, lo que ayuda a que su pronóstico sea el más aproximado a las ventas reales que podrían tener.
- La independencia en el nivel de ventas de los clientes está dada por la variedad de consumidores de productos que tiene la empresa y la poca significancia monetaria que tiene cada uno, lo que permite una libre toma de decisiones, para continuar mejorando e incrementando el nivel de ventas de la empresa.
- La mayoría de cuentas cobradas a tiempo, son efectuadas debido a las políticas de pronto pago de los clientes por su nivel de liquidez, pero son mínimos los cobros realizados por la buena gestión de la empresa, o por conocimiento de los descuentos que se ofrece por la agilidad en el pago, lo que ha ocasionado bajas en el nivel de

liquidez esperado de la empresa, así como el castigo de algunas cuentas por su vencimiento, lo que ha dado lugar a pérdidas económicas.

120

- Existe un significativo nivel de incumplimiento de la planificación estratégica, el mismo que principalmente está dado porque no se le toma en cuenta como un plan a cumplir, ni se le da el nivel de importancia que tiene como herramienta de guía hacia el cumplimiento de los objetivos trazados por la empresa, lo cual dificulta el logro de objetivos y metas de la empresa como son su desarrollo y rentabilidad.
- La falta de instauración de una política de reemplazo de funciones para cada cargo ocasiona demoras, inconvenientes e incertidumbre en la realización de las actividades normales de la empresa.
- La ausencia de motivación, capacitación periódica, aplicación de un proceso adecuado de selección e inducción y evaluación a los trabajadores ha dado lugar a que el desempeño de los trabajadores sea en promedio bueno, con miras a mejorar en algunos puntos, lo que ha ocasionado incumplimiento de la planificación estratégica, y bajas en la eficiencia en la realización de las labores diarias.
- La inobservancia y/o el incumplimiento de la normativa laboral ocasionan desmotivación en el personal, situaciones de inseguridad y da lugar a posibles accidentes laborales así como imposibilidad de imposición de sanciones a empleados cuando ellos cometieren faltas que vayan en contra del reglamento interno, además de sanciones y multas que podrían ser pecuniarias.
- El archivo de expedientes incompletos de personal, se da debido a que no existe una persona designada de manera formal para que realice esa función, ni se ha establecido esas actividades dentro del manual de funciones de la compañía, lo que ha ocasionado un desconocimiento de todo lo que ha pasado con el personal desde

que ingresó a la empresa, lo que dificulta la toma decisiones, corrección de problemas y el control de personal

121

- La falta de políticas que normen la selección de personal, ha dado lugar a que el 48% del personal no cumpla con los requisitos de cada cargo, es decir no sea el más adecuado para desempeñar el trabajo que realiza, lo que puede conllevar mayor esfuerzo y tiempo para realizar las funciones de cada cargo puesto que no se cuenta con el nivel de experiencia y conocimiento necesario.
- Por la falta de motivación y sentido de pertenencia a la empresa por parte de los empleados, el 36.36% de los trabajadores han dejado de prestar sus servicios en la empresa, lo que ha ocasionado que la empresa incremente sus gastos por pagos de liquidaciones. Además, la ausencia de amonestaciones formales, sanciones, multas y normas que rijan y sancionen las faltas y atrasos del personal, han ocasionado que en promedio los trabajadores falten a realizar su trabajo 5 días, lo que retrasa el desenvolvimiento normal del trabajo.
- Se cumple con todas las funciones establecidas para cada cargo, lo que contribuye al buen y fluido desempeño en las gestiones de la empresa, así como al cumplimiento en sus labores de producción y buen servicio al cliente.
- La inexistencia de objetivos o políticas de ahorro o reducción de gastos operativos en la planificación estratégica ocasiona que el 53.34% de los egresos de la empresa estén concentrados en los gastos administrativos y en estos las remuneraciones representen el 32.96%, lo cual indica que se está incurriendo en mayores gastos de los necesarios, puesto que la naturaleza de la empresa es industrial, y con esto se dificulta más el cumplimiento del objetivo de obtener mayor rentabilidad.
- La empresa posee un buen control de los suministros así como es apropiado el que se recicle las hojas de papel, y esto se realiza debido a la preocupación de la

administración en este sentido lo que contribuye a un ahorro en gastos de suministros y la imposibilidad de que exista sustracción de los insumos.

6.2 RECOMENDACIONES

- Realizar, en la planificación estratégica, las modificaciones observadas y las necesarias para el nuevo año junto con el personal de la empresa para poder incluir todos los puntos de vista y así, que los objetivos sean conocidos y se los pueda cumplir.
- Implementar políticas que ayuden a subsanar las debilidades de control que se detectaron en los procesos que se desarrollan en la compañía.
- Incorporar dentro de las políticas de la empresa, las que ayuden agilizar el cobro de las deudas, como por ejemplo descuento por pronto pago; de esta forma la empresa tendría mayor liquidez que le ayudaría a pagar a los proveedores en menor tiempo.
- Implementar la propuesta de cálculo del costo de producción para que de esta forma la información que se encuentre en el estado de pérdidas y ganancias sea la adecuada, y los gastos administrativos sean menores porque algunos de ellos estarán dentro del costo de ventas.
- Implementar un sistema contable que permita incorporar dentro del patrimonio la utilidad del ejercicio mensual de manera que con ello se obtenga la información clave para la toma de decisiones de manera oportuna y continua.
- Economizar en los gastos administrativos principalmente en las comisiones, mediante el cambio de la política de pago de sueldos a los empleados ya que actualmente perciben, en su mayoría, un sueldo fijo más comisiones.

- Realizar un análisis más profundo en el área de finanzas para detectar falencias que afecten a la compañía.

123

- En base a las conclusiones que se obtengan del análisis antes mencionado, implementar los controles necesarios para solucionar los problemas encontrados.
- Realizar un presupuesto de compras que ayude a la empresa a planificar la adquisición de materia prima, para que de esta forma, los costos de producción disminuyan y se cumpla a tiempo con la entrega de pedidos a los clientes.
- Adquirir más carritos de transporte de materia prima para que se pueda llevar los diferentes materiales en un solo viaje y de manera más rápida.
- En un futuro, cuando la producción se incremente por el crecimiento de la empresa, automatizar el lavado de tanques y el envasado, ya que la realización manual de estas actividades puede quitar más tiempo del necesario para la elaboración de los productos.
- Tomar en cuenta que para calificar a los proveedores se debe considerar los siguientes aspectos: los productos y servicios que ofrecen, la calidad, los precios justos y competitivos, las garantías ofertadas, el tipo de organización, el apoyo técnico que ofrecen, la responsabilidad, los recursos que disponen, las referencias empresariales, los servicios de atención al cliente, los procesos de aceptación de reclamos, el manejo de sus entregas, las frecuencias de las entregas, el estado de los pedidos, la fiabilidad y facilidad de las entregas, los costos y la experiencia pasada que se ha tenido con el proveedor.
- Implementar el proceso de inducción para todos los obreros que laboran en la empresa y que de esta forma, puedan reemplazarse y a falta de uno de ellos no se afecte el proceso de producción.

- Elaborar un documento escrito que indique las cantidades exactas a ser envasadas por los trabajadores, puesto que en ese proceso ellos no tienen supervisión y si se equivocan pueden afectar negativamente a la empresa.

124

- Implementar las normas que no se han tomado en cuenta para el normal desarrollo de las actividades en la empresa.
- Tomar en cuenta las falencias detalladas en el capítulo cuatro para implementar nuevas políticas y controles que ayuden en la mejora del tratamiento de los desperdicios.
- Realizar varias cotizaciones antes de adquirir los productos requeridos ya que esto ayudará a tomar una mejor decisión.
- Implementar como política de la empresa la emisión de la orden de producción en todos los pedidos que se realicen en la compañía.
- Realizar una planificación de los pedidos que con anterioridad se conoce que se deben realizar y dejar un tiempo para los imprevistos que puedan surgir, y así, poder cumplir a tiempo con todo lo solicitado por los clientes.
- Realizar la constatación física de todos los productos que se encuentren en existencia cada fin de mes.
- Identificar correctamente a los productos en los lugares en que están ubicados para que haya mayor facilidad al encontrarlos y se reduzca las demoras que pueden existir al producir.
- Actualizar mensualmente el registro de las existencias que están clasificadas como caducadas para que al momento de la toma física no existan diferencias por estos productos.

- El jefe de cada área debe elaborar un cuestionario de preguntas a ser aplicado a los aspirantes a los diferentes cargos del trabajo de manera que se evalúen sus conocimientos para el puesto al que aplican, y además tomar su decisión de

125

contratación en base a los resultados de las pruebas y similitud con los perfiles establecidos en el manual de funciones.

- Establecer formas de comunicación de datos formales y periódicos, para todos los niveles y personal de manera que no sea necesario que se acuda a buscarla sino que esta se encuentre disponible para ellos en cualquier momento.
- Establecer dentro de las políticas puntos claros y objetivos sobre los que establecer los sueldos y ascensos.
- Difundir la planificación estratégica a en la empresa a todos los niveles, sirviéndose de cartelera y/o charlas explicativas, etc., que indiquen al personal sus objetivos, la importancia de su trabajo y los beneficios de su cumplimiento.
- Instaurar un buzón de sugerencias y reuniones regulares de cada departamento e interdepartamentales, para debatir logros, problemas, soluciones y sugerencias para el mejoramiento de las actividades de trabajo, como por ejemplo acerca de las cuotas de cobro y demás temas y acciones de gran relevancia en las labores diarias. Así también tomar en cuenta esas sugerencias para aplicar acciones que solucionen los inconvenientes y problemas existentes.
- Indicar y detallar los pagos de comisiones y explicar las bases sobre las que se calculan para que no se dé lugar a incertidumbre o resentimientos por parte de los acreedores a las mismas.

- Establecer un programa de capacitación a los empleados, que vaya acorde a sus cargos y funciones, de manera que disminuyan sus inquietudes y tengan los conocimientos suficientes para desempeñar de la mejor manera su trabajo.

126

- Realizar mensualmente el análisis de rentabilidad y dependencia por cliente ya que esto ayuda a la toma de decisiones acertadas de la empresa.
- Difundir periódicamente los descuentos e incentivos creados para el pronto pago de clientes, así como intensificar el esfuerzo en las cobranzas de la cartera pendiente, por parte de los gestores de cobranza y vendedores de manera que se alcancen los objetivos de cobro establecidos en la planificación estratégica.
- Establecer dentro de las políticas generales de la empresa el reemplazo de funciones en caso de ausencia del responsable, para que no se dé lugar a paros o demoras en las actividades normales de la empresa, así como se debe añadir y especificar en el manual de funciones, la persona que debe reemplazar a cada cargo y las funciones que pueden ser delegadas.
- Realizar una inducción donde se le dé a conocer al nuevo trabajador lo que es, lo que hace y a dónde va la empresa, quienes son sus compañeros y que actividad desempeñan dentro de la empresa, así como dar un detalle de las actividades que debe desempeñar y las herramientas, o suministros con que cuenta, de manera que sepa exactamente qué hacer, tenga un sentido de cooperación y se sienta parte importante de la empresa.
- Implementar espacios regulares para actividades de motivación como charlas, juegos, ejercicios, concursos y demás acciones que hagan que los trabajadores sientan gusto por realizar su trabajo y sientan a la empresa como suya y por ello hagan de la mejor manera su trabajo.

- Sujetarse a las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo y demás disposiciones legales y reglamentarias del código del trabajo tomando en consideración, además, las normas que precautelan el adecuado desplazamiento de

127

las personas con discapacidad, a fin de que se cree un ambiente seguro y adecuado, que motive al personal y promueva el desarrollo de la empresa.

- Establecer dentro del manual de funciones las de gestión de personal, a un cargo específico asignado según su nivel de responsabilidad y carga de trabajo, y con ello dar cumplimiento a todos los deberes, formalidades y acciones a fin de cumplir con la legislación laboral y debidos procedimientos de la empresa, que permitan dar seguimiento al desenvolvimiento del personal que contribuya a la toma de decisiones.
- Implementar una política que establezca que la selección de personal debe basarse en el perfil de cada cargo y se evalúe a los aspirantes de acuerdo a cada punto requerido. Así también se debería brindar capacitación regularmente a los trabajadores, acerca de temas relacionados a su trabajo, que les sirva para actualizarse y realizar desempeñarse de mejor manera.
- Evaluar periódicamente el cumplimiento de las funciones asignadas para cada trabajador y analizarlas en cuanto a su calidad, oportunidad y eficiencia, de manera que esa información facilite la corrección de problemas y/o prevención de los mismos y contribuya al control del cumplimiento del trabajo y a una buena toma de decisiones.
- Establecer dentro de la planificación estratégica, un objetivo y políticas de control y en la medida de lo posible, en base a un análisis previo, de reducción de gastos operativos, debido a que muchos de los incrementos de esos rubros pueden ser previstos o evitados como por ejemplo las liquidaciones de haberes, entre otros.

- Implementar en cada área, tachos de basura donde se pueda separar la basura y clasificarla en papel, metales, y plásticos de manera que además del beneficio de ahorro económico, se ayude al medio ambiente y por ende a la sociedad.

BIBLIOGRAFÍA

ALEXANDER HAMILTON INSTITUTE. (1989). *La Auditoría Administrativa*. New York:Modern Business Reports.

BARFIELD J, RAIBORN, KINNEY, Michael R. (2005) ***Contabilidad de Costos: Tradiciones e Innovaciones***. México DF. Cengage Learning Editores.

BLANCO Y.(2004). *Normas y procedimientos de la auditoría integral*. Bogotá-Colombia: Editorial ECOE.

CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO (2001). *Manual de Auditoría de Gestión para la Contraloría General del Estado y Entidades y Organismos del Sector Público sometidos a su control*. Ecuador

DE LA PEÑA A. (2010). *Auditoría, Un enfoque práctico*. Madrid-España: Editorial Parainfo

FRANKLIN Enrique Benjamín. (2001). *Auditoría Administrativa*. México: Ed. McGraw Hill. 1era. Edición

HUANCAYO. (2006). *Indicadores de Gestión* Publicación

MALDONADO M. (2006). *Auditoría de Gestión*. Quito-Ecuador: Producciones Digitales Abya Yala. Tercera Edición.

MONTESINOS JULVE V. (1991). *La Auditoría en España: Situación Actual y Perspectivas*. Valencia: Colección Oberta

129

ORTIZ BOJACÁ A. (2005). *Fundamentos de Finanzas Públicas*. Bogotá-Colombia: Fundación Universidad de Bogotá – Colección Estudios de Contaduría

PARSOWITH Scott B. (1999). *Principios básicos de las auditoría de Calidad*. Madrid-España: Ed. Díaz de Santos S.A.

R. RINCÓN. (2009). *Los indicadores de Gestión Organizacional*. Artículo, Una Guía para su definición.

SLOSSE C. (1995). *Auditoría, Un nuevo enfoque empresarial*. Buenos Aires- Argentina: Editorial Macchi.

VARIOS AUTORES. (1990). *Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas* – Segunda Norma

WHITTINGTON O. – PANY K. (2000). *Auditoría Un enfoque integral*. Santafé de Bogotá-Colombia: Mc Graw Hill. Doceava edición.

ZAPATA P. (2007). *Contabilidad de Costos*. Bogotá-Colombia: Mc Graw Hill.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

AUDITORÍA.- Es un proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otros acontecimientos relacionados, cuyo fin consiste en determinar el grado de correspondencia del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen, así como establecer si dichos informes se han elaborado observando los principios establecidos para el caso.

AUDITORÍA DE GESTIÓN.- Es la aplicación de diversos procedimientos, con el fin de evaluar la eficiencia de los resultados en relación con las metas fijadas; los recursos humanos, financieros y materiales empleados; la organización utilización y coordinación de dichos recursos; los métodos y controles establecidos, y su forma de operar.

COMPETENTE.- Para que sea competente, la evidencia debe ser válida y confiable. A fin de evaluar la competencia de la evidencia, se deberá considerar cuidadosamente si existen razones para dudar de su validez o de su integridad.

CONTROL INTERNO.- Comprende el [plan](#) de la [organización](#) y todos los [métodos](#) coordinados y medidas adoptadas dentro de una [empresa](#) con el fin de salvaguardar sus [activos](#) y verificara la confiabilidad de los [datos](#) contables.

CUALITATIVO.- Que denota cualidad.

CUANTITATIVO.- Que denota cantidad.

EFICACIA.-Es el grado en que son alcanzados, de manera continua, los objetivos de los programas y los efectos esperados de una entidad.

EFICIENCIA.- Se refiere a la relación entre los insumos consumidos y los productos obtenidos. La medida de eficiencia compara la relación “insumo/producto”. La eficiencia

131

aumenta a medida que se produce un mayor número de unidades de producto para una unidad dada de insumo.

EVIDENCIA.- El auditor debe obtener evidencia suficiente, competente y pertinente a través de la aplicación de [procedimientos](#) de auditoría ([pruebas](#) de cumplimiento y sustantivas de detalle) que le permitan sustentar sus opiniones, comentarios, conclusiones, y recomendaciones sobre una base objetiva.

EXAMEN.- Indagación y estudio que se hace acerca de las cualidades y circunstancias de una cosa o de un hecho.

INDEPENDENCIA.- Es una de las principales características y cualidades, con que debe contar un auditor. Señala que se debe evitar cualquier conflicto de intereses que pueda llevar al auditor a comprometer su credibilidad y confianza a la hora de cumplir con sus labores. Se debe evitar todo elemento o circunstancia que pueda en un momento dado parcializar o sesgar la actuación del auditor.

INDICADOR.- Es una estadística simple o compuesta que refleja algún rasgo importante de un sistema dentro de un contexto de interpretación.

MÉTODO DE COSTEO.- Es el esquema de cálculo a aplicar para la determinación de un costo.

MUESTREO.- El auditor debe obtener evidencia suficiente, competente y pertinente a través de la aplicación de [procedimientos](#) de auditoría ([pruebas](#) de cumplimiento y

sustantivas de detalle) que le permitan sustentar sus opiniones, comentarios, conclusiones, y recomendaciones sobre una base objetiva.

POLÍTICA.- Son declaraciones o interpretaciones generales que guían o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones. Las políticas definen un área dentro de la cual se va

132

a tomar una decisión y aseguran que ésta sea consistente con un objetivo y contribuya al logro del mismo.

PROCEDIMIENTO.- Método o trámite necesario para ejecutar una cosa.

PRODUCTIVIDAD.- Es la relación entre la producción obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos.

RENTABILIDAD.- La rentabilidad es la relación que existe entre la utilidad y la inversión necesaria para lograrla. La rentabilidad mide la efectividad de la gerencia de una empresa, demostrada por las utilidades obtenidas de las ventas realizadas y la utilización de las inversiones, su categoría y regularidad es la tendencia de las utilidades.

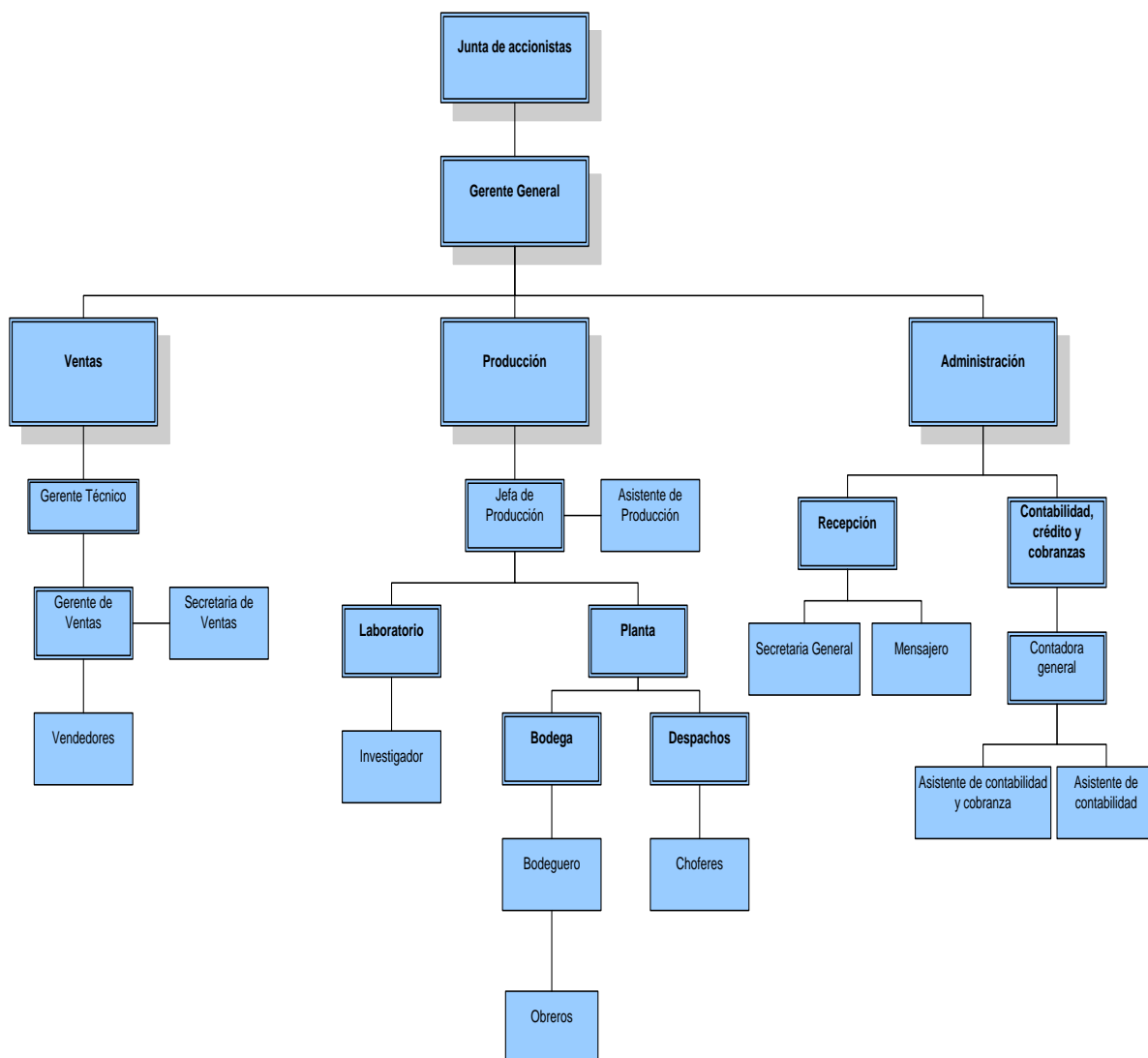
RELEVANTE.- Se refiere a la relación que existe entre la evidencia y su uso. La información que se utilice para demostrar o refutar un hecho será relevante si guarda relación lógica y patente con ese hecho.

RIESGO.- Posibilidad de que ocurra un evento negativo.

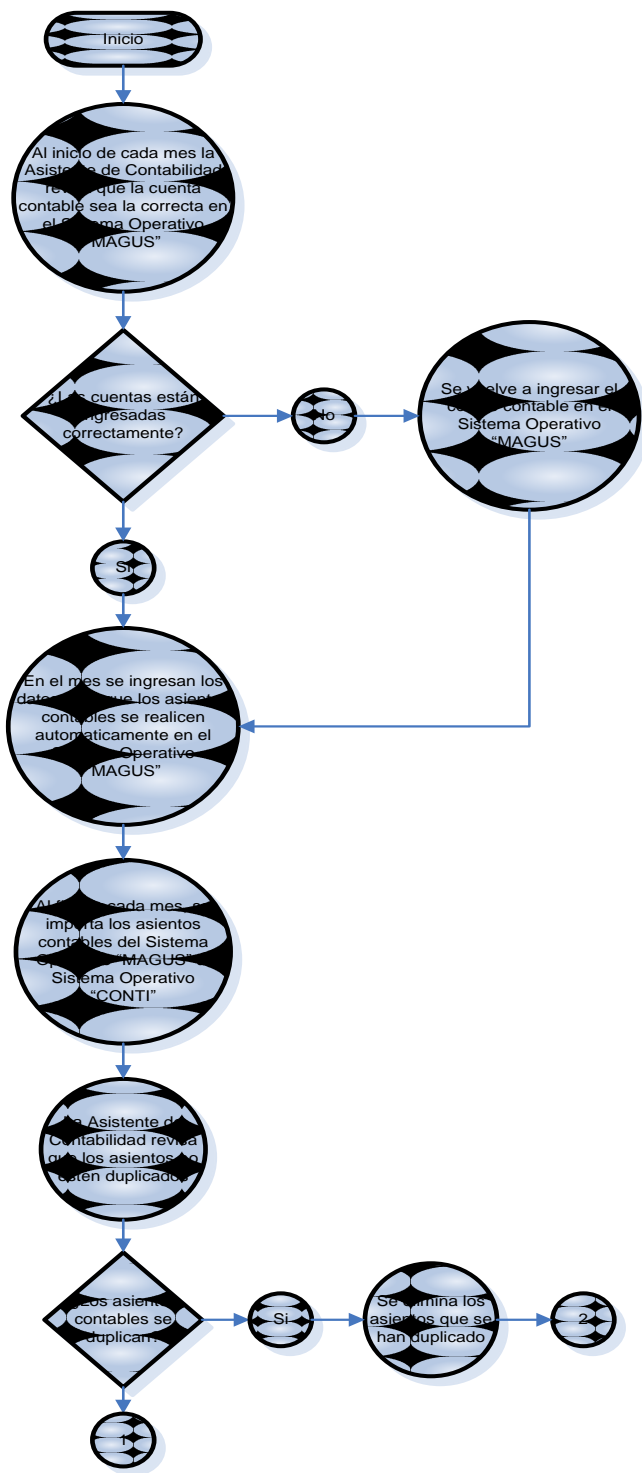
SISTEMÁTICO.- Que sigue o se ajusta a un sistema.

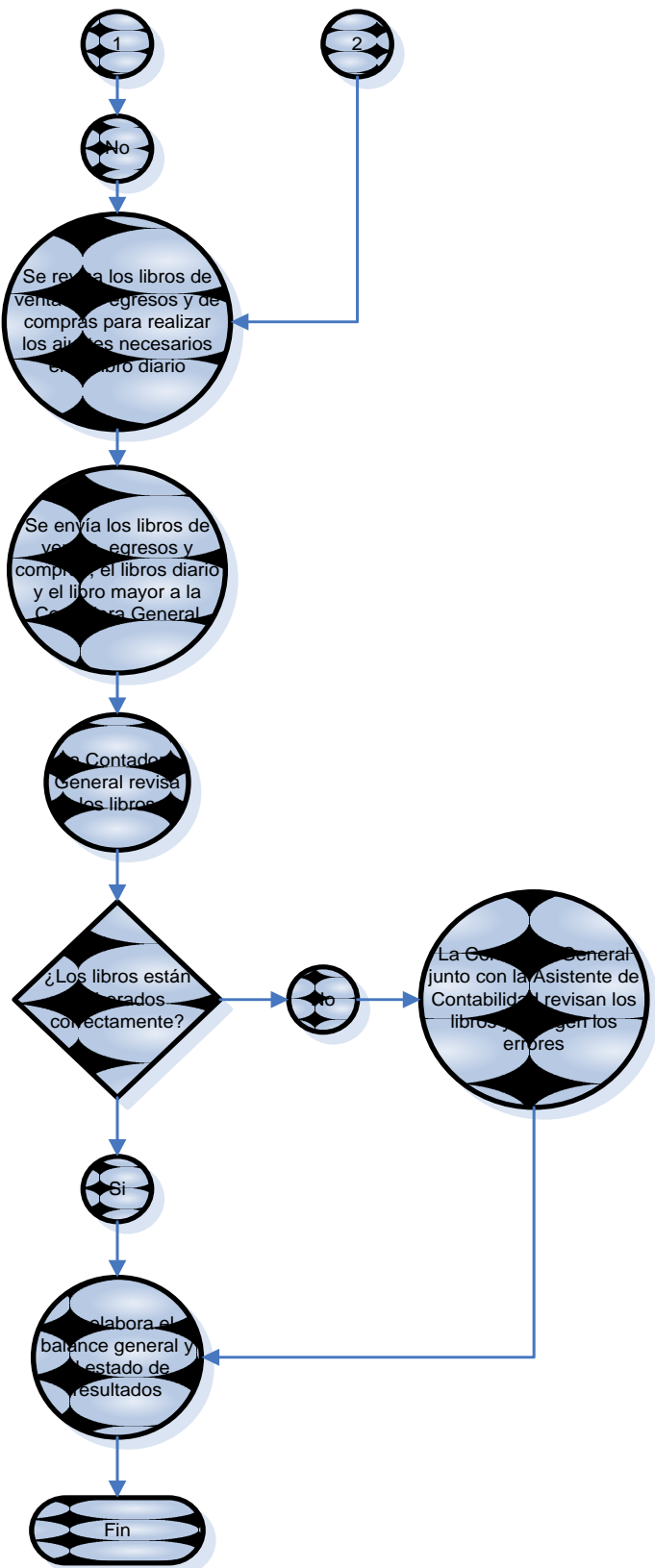
SUFICIENTE.- Es suficiente la evidencia objetiva y convincente que basta para sustentar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones expresadas en el Informe. La evidencia será

suficiente cuando por los resultados de la aplicación de procedimientos de auditoría se comprueben razonablemente los hechos revelados.

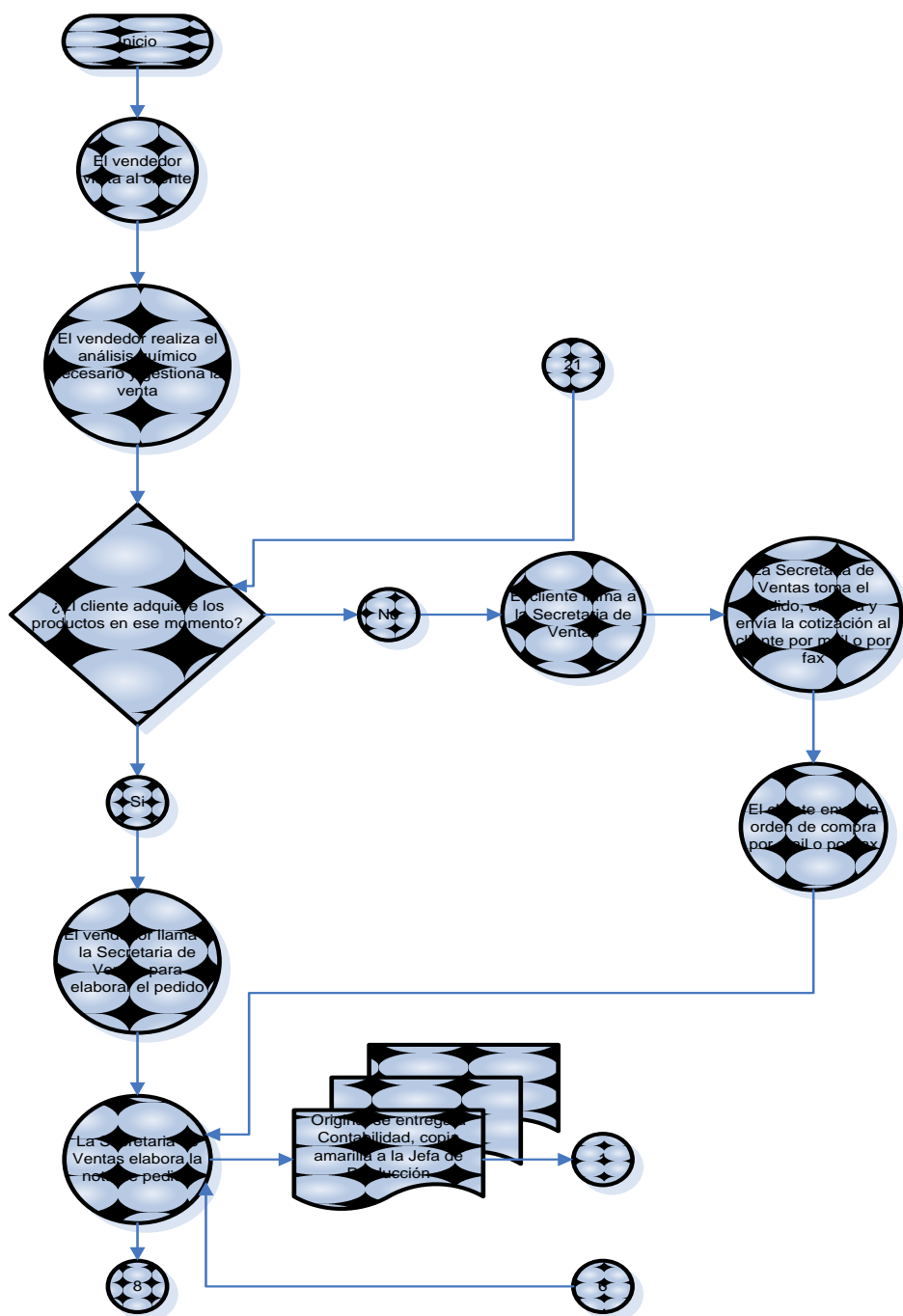


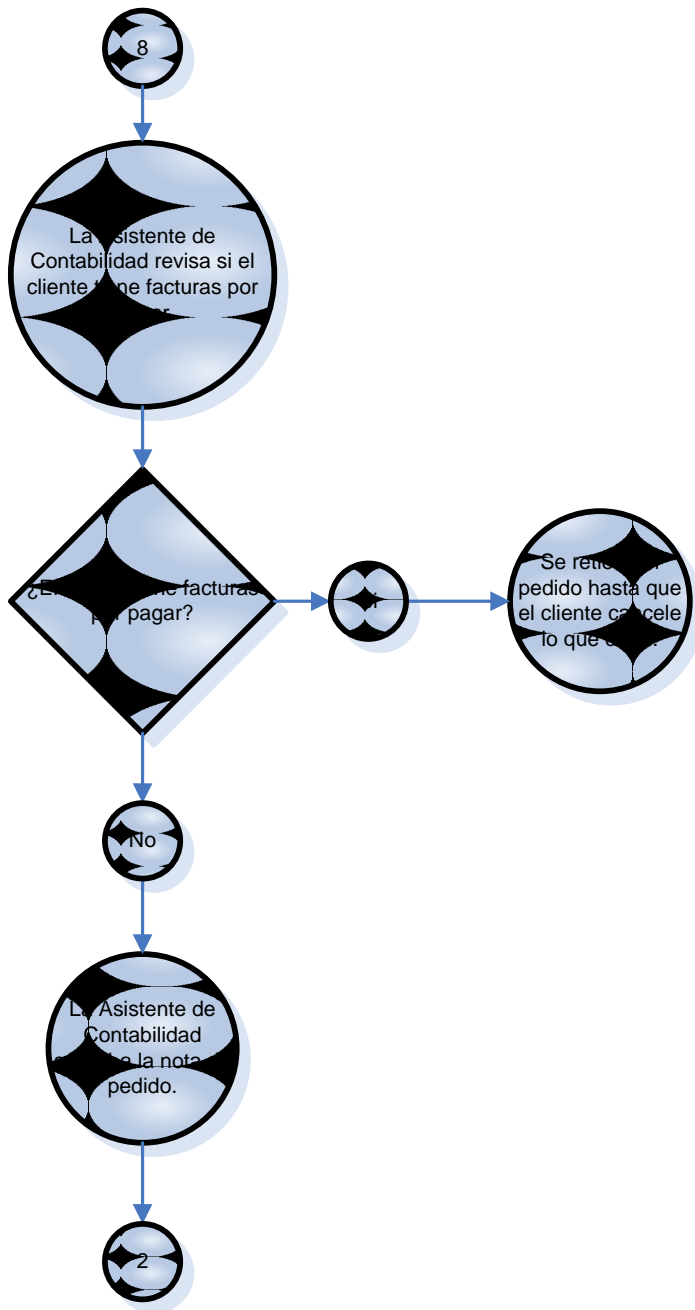
PROCESO DE CONTABILIDAD



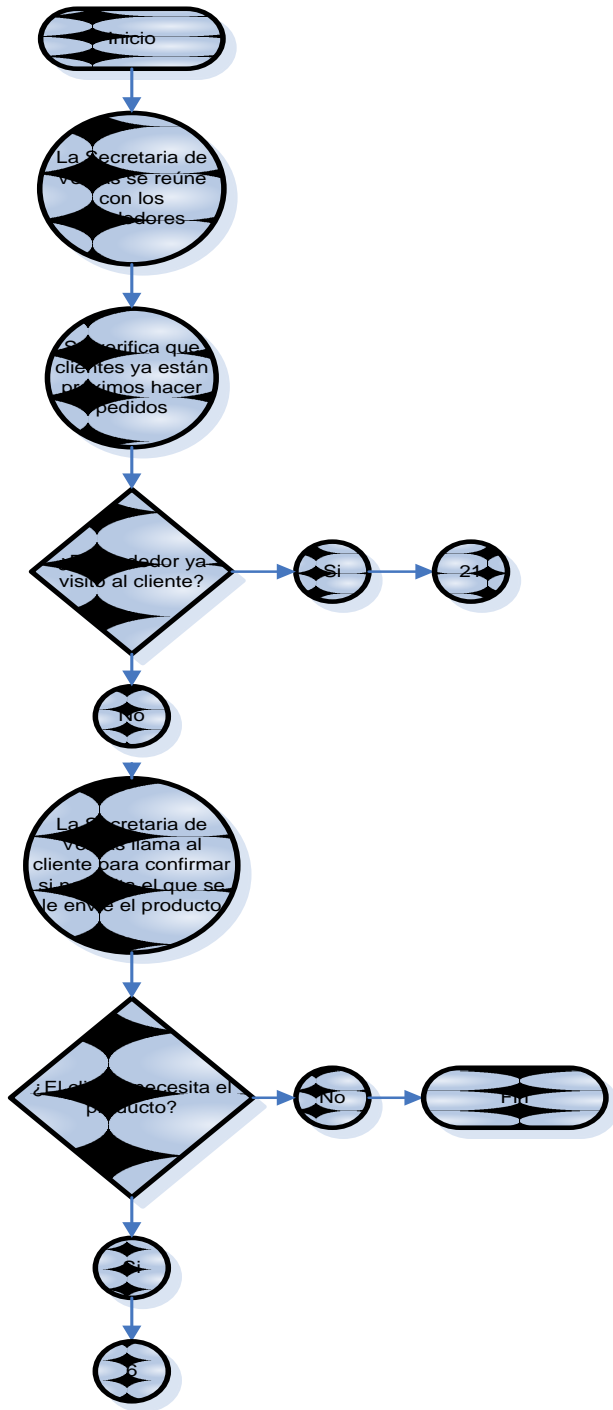


PROCESO DE VENTAS

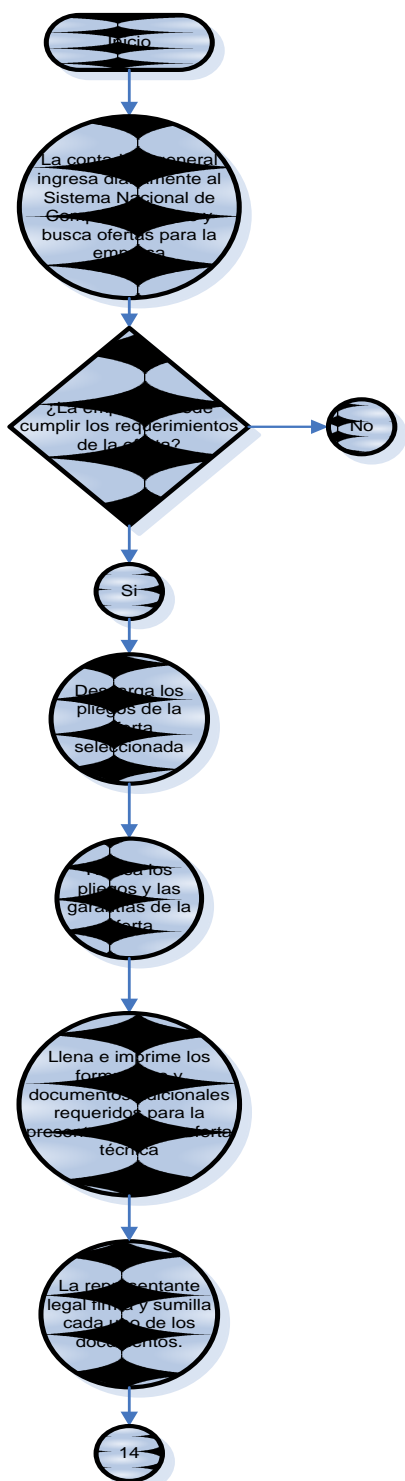


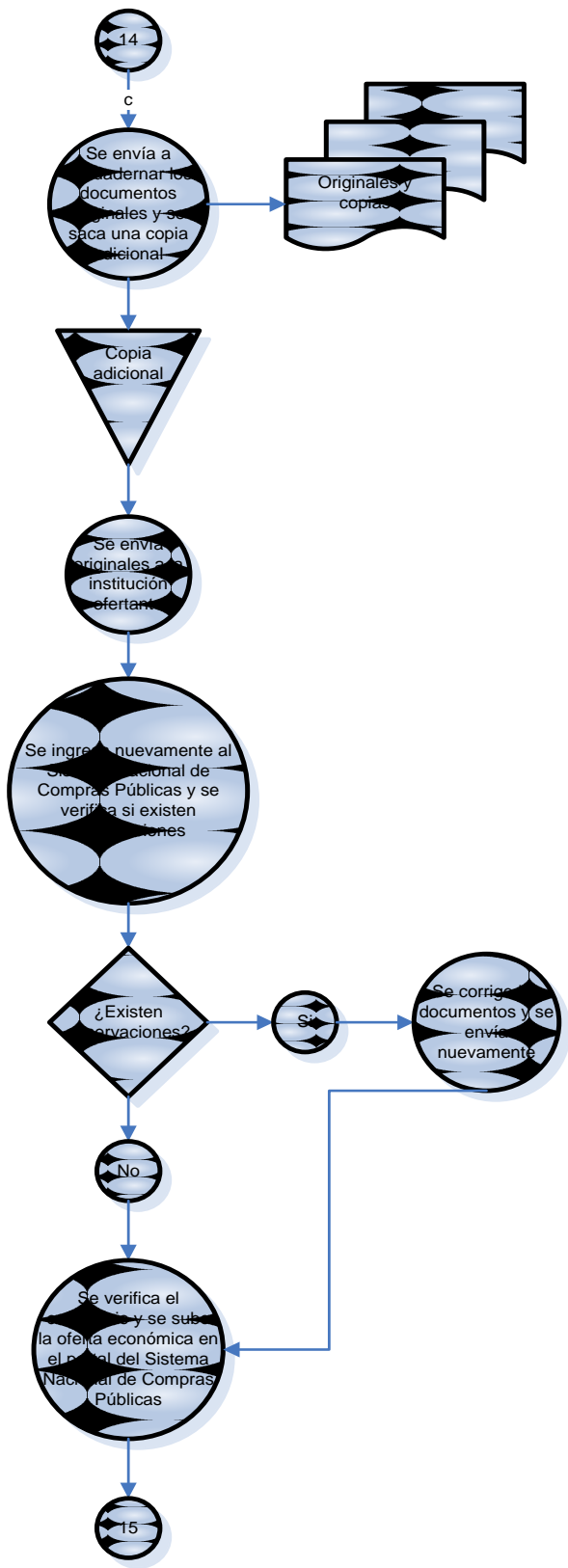


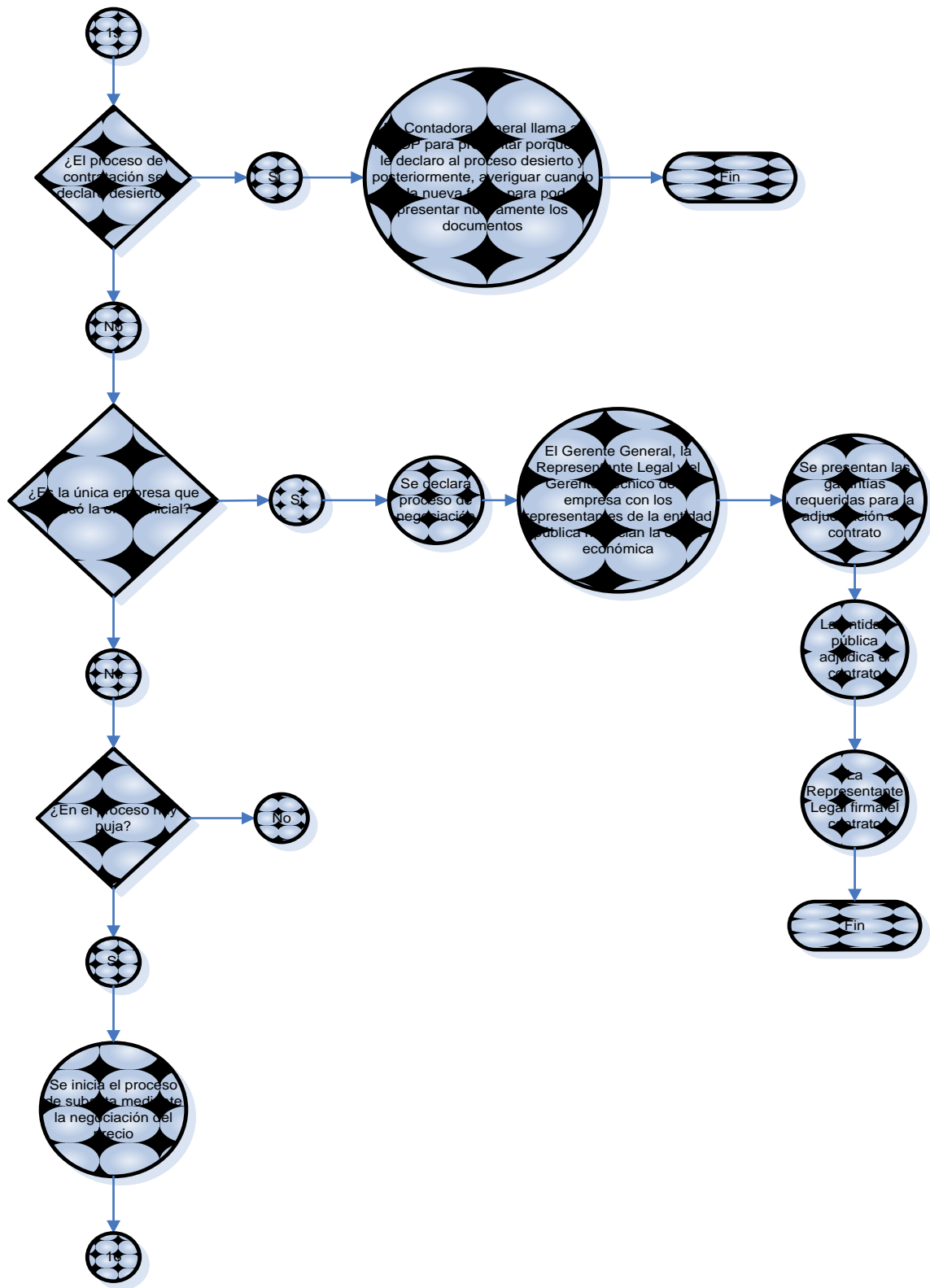
PROCESO DE VENTAS A CLIENTES ANTIGUOS

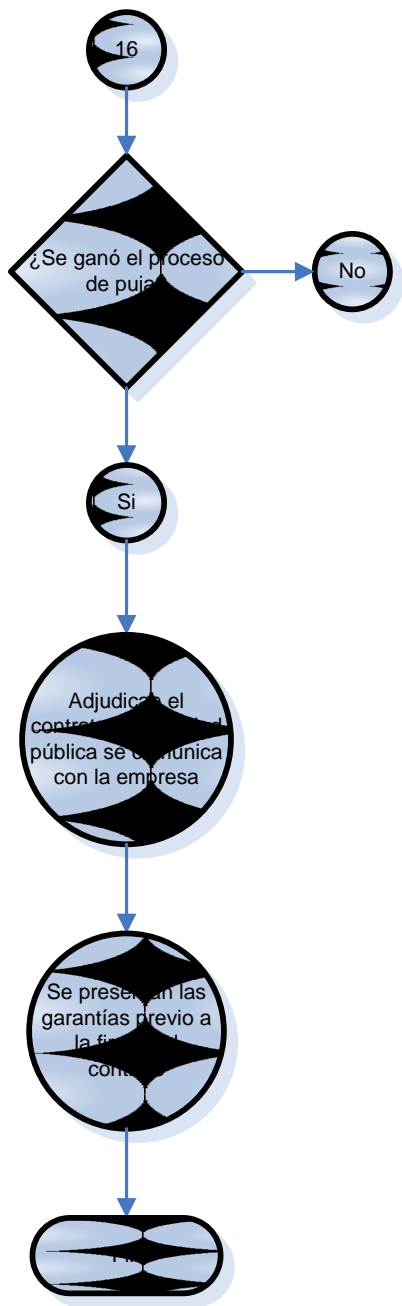


PROCESO DE VENTAS POR MEDIO DEL PORTAL DE COMPRAS PÚBLICAS

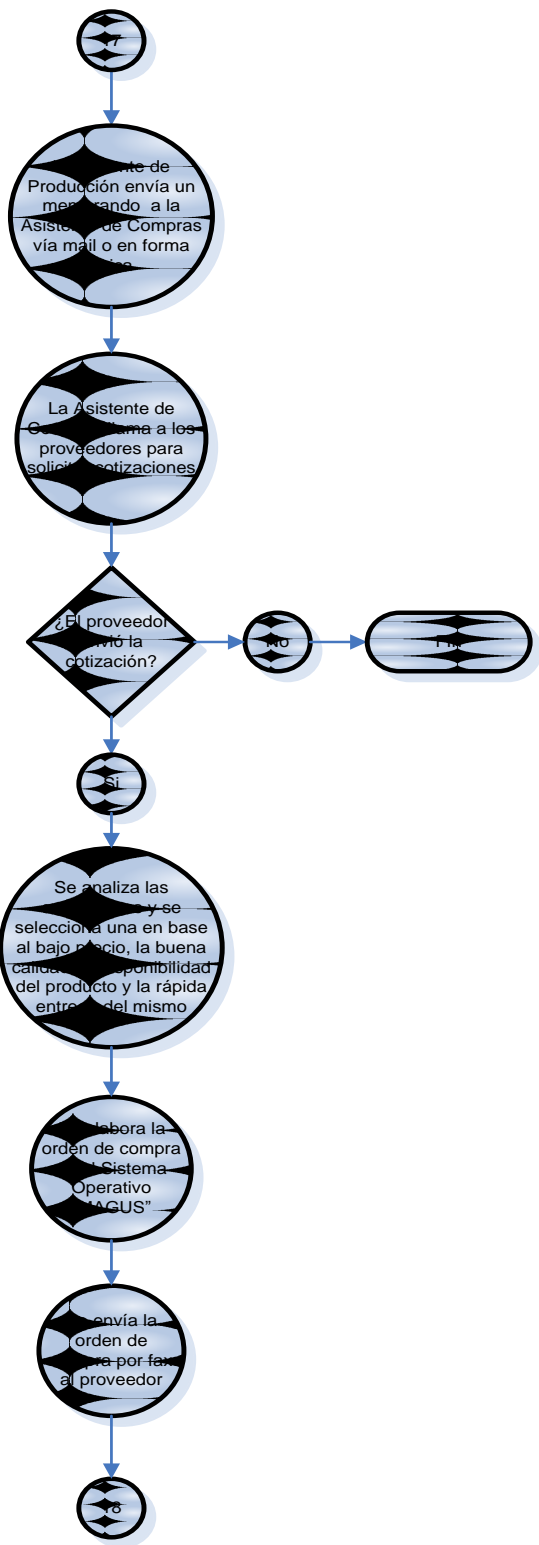


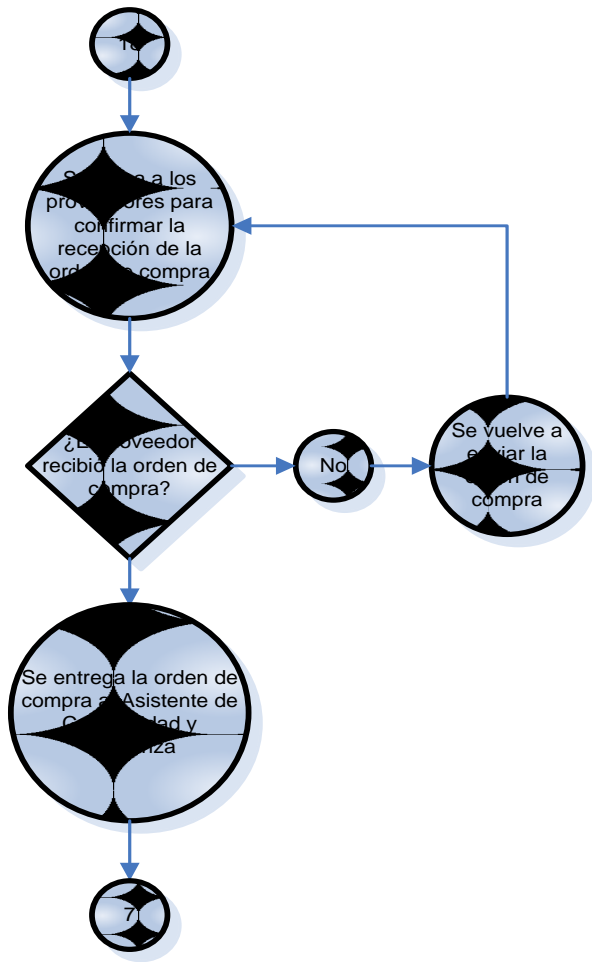




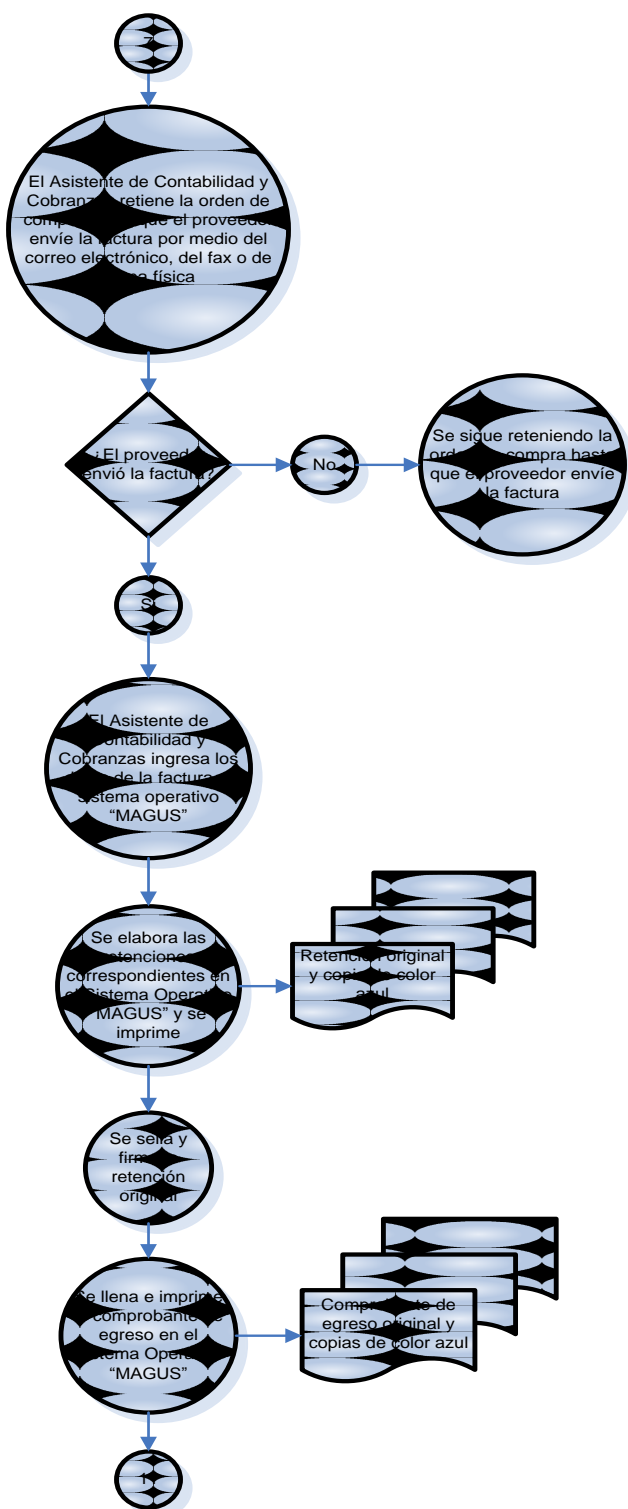


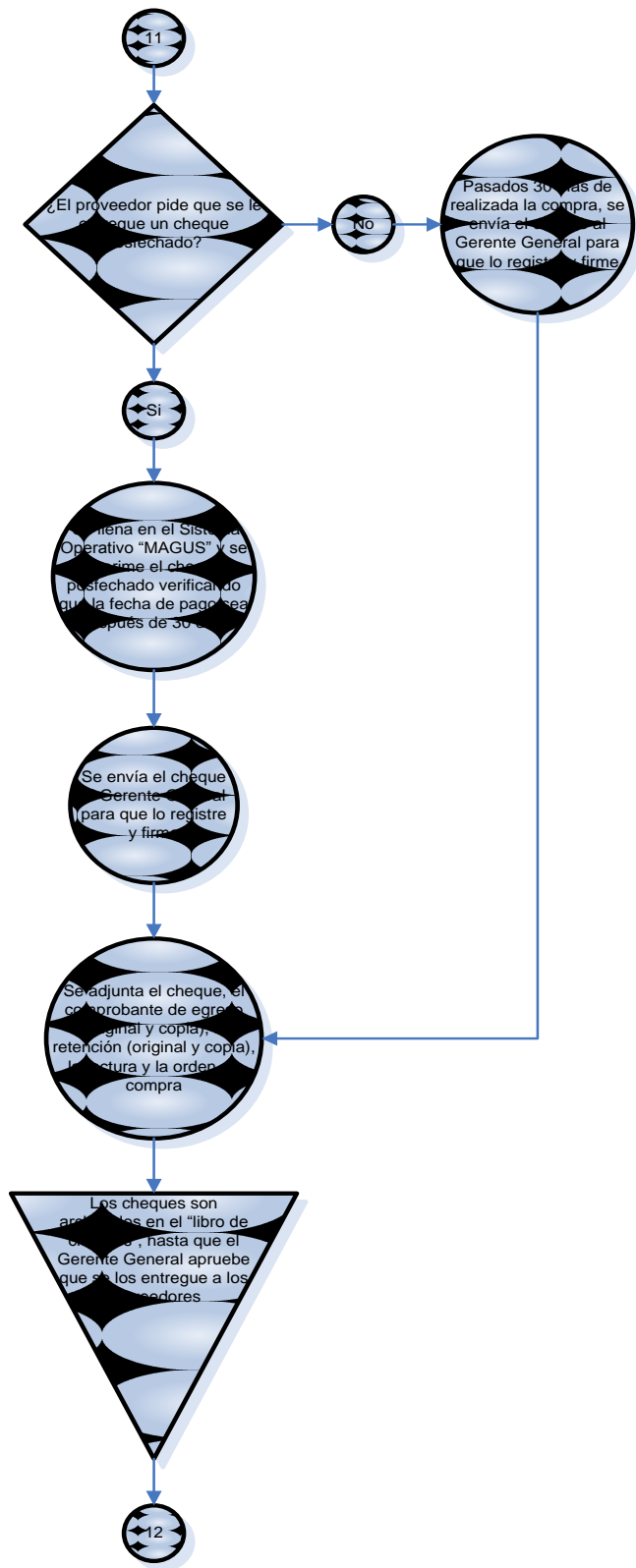
PROCESO DE COMPRAS

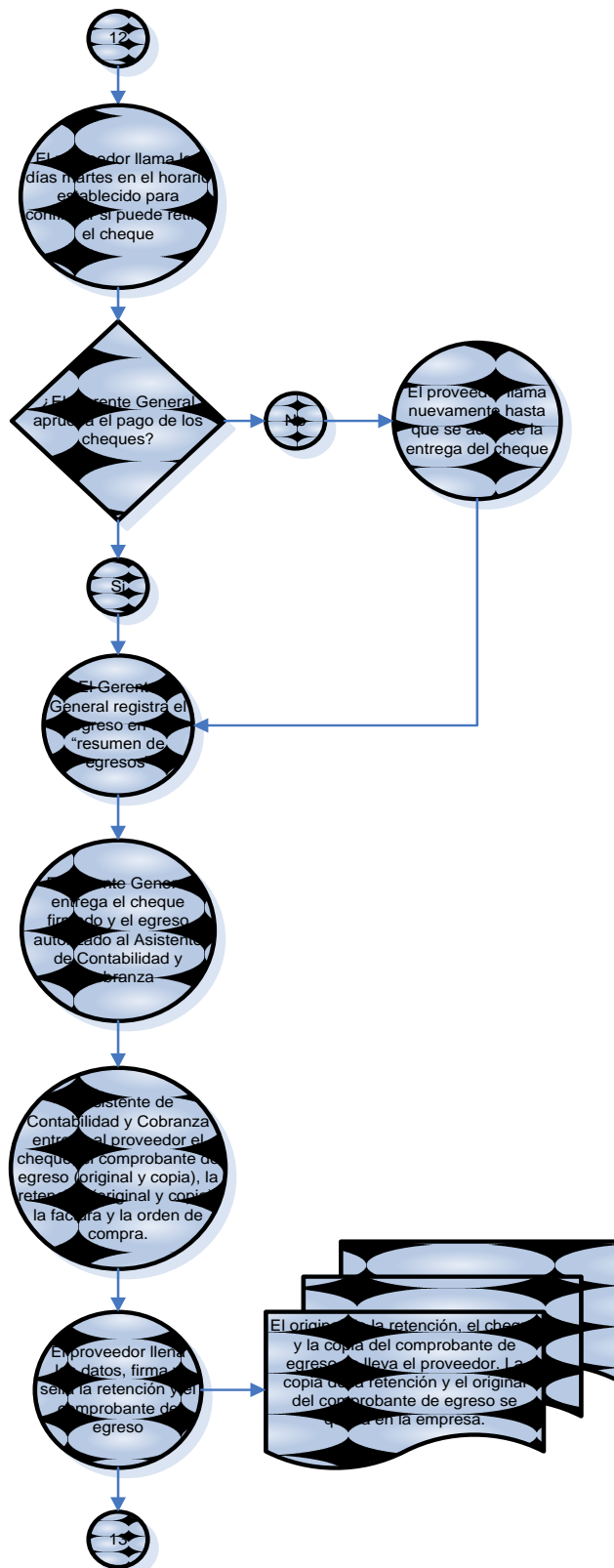


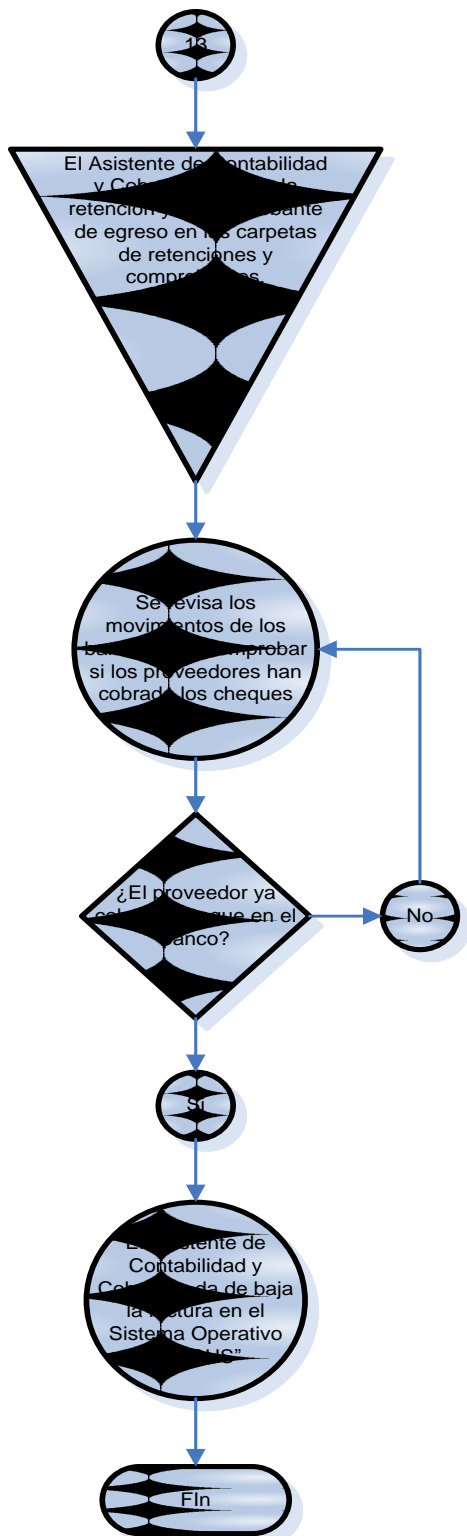


PROCESO DE PAGO A PROVEEDORES

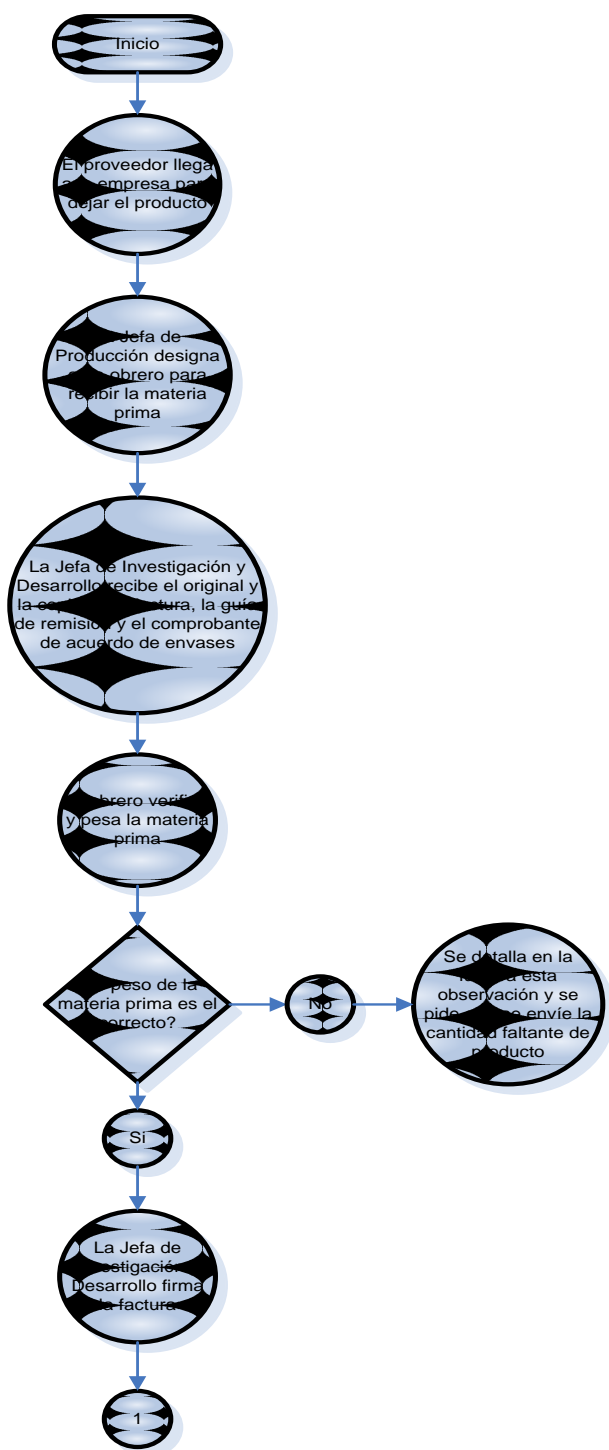




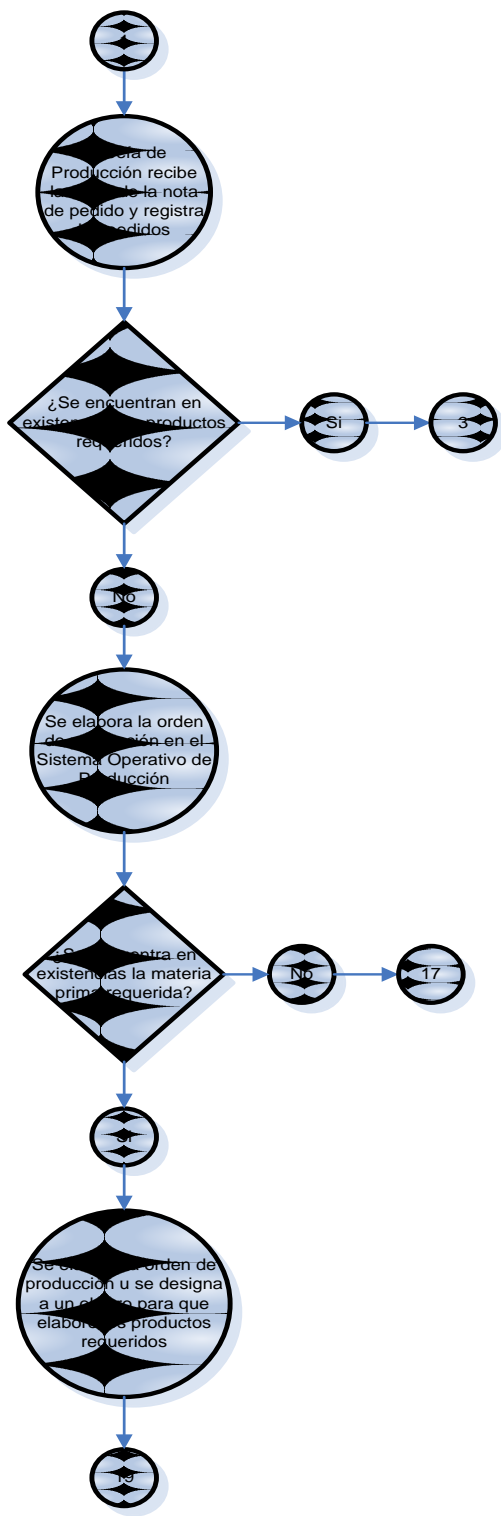


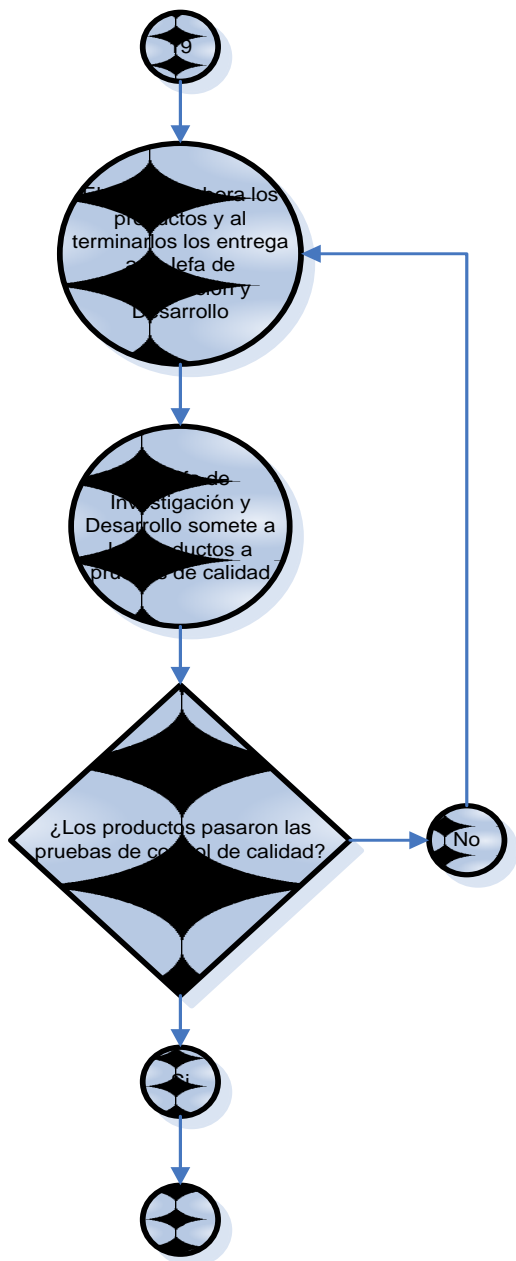


PROCESO DE RECEPCION DE MATERIA PRIMA

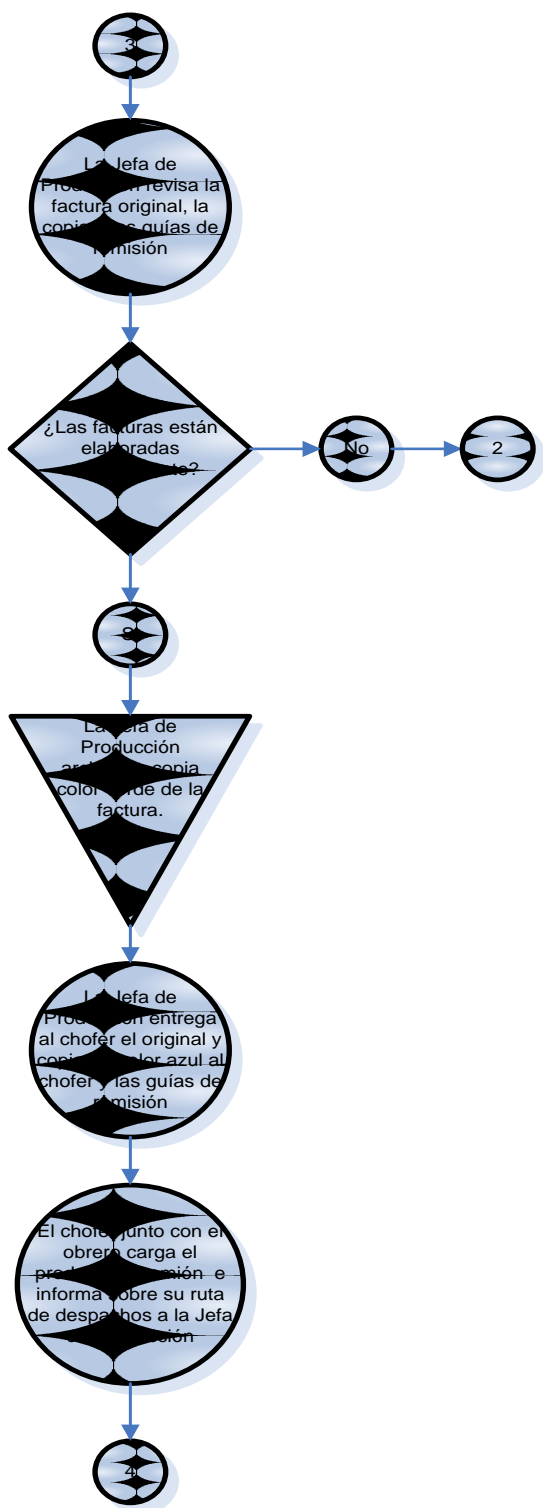


PROCESO DE PRODUCCIÓN

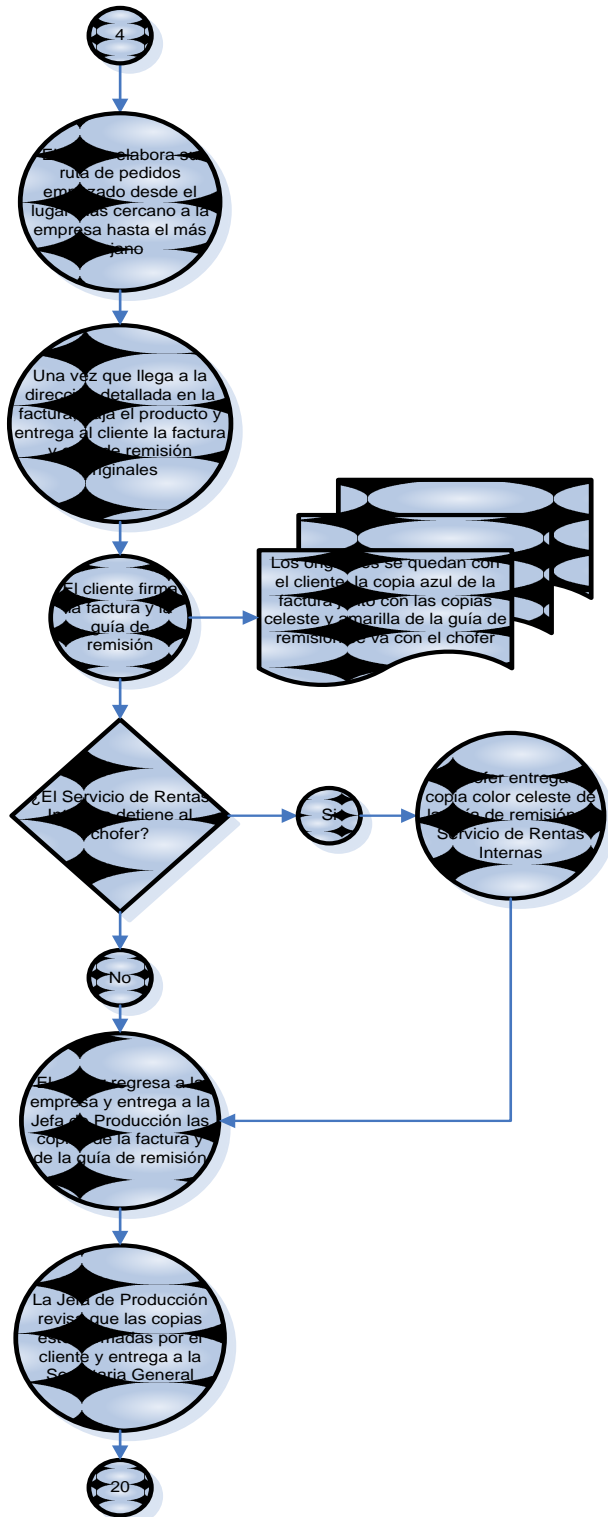


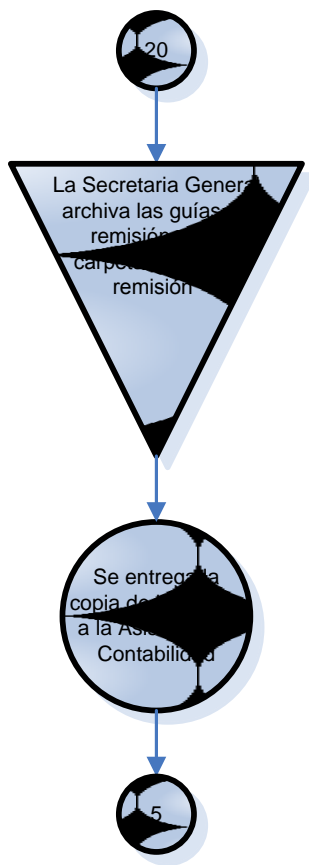


PROCESO DE DESPACHO

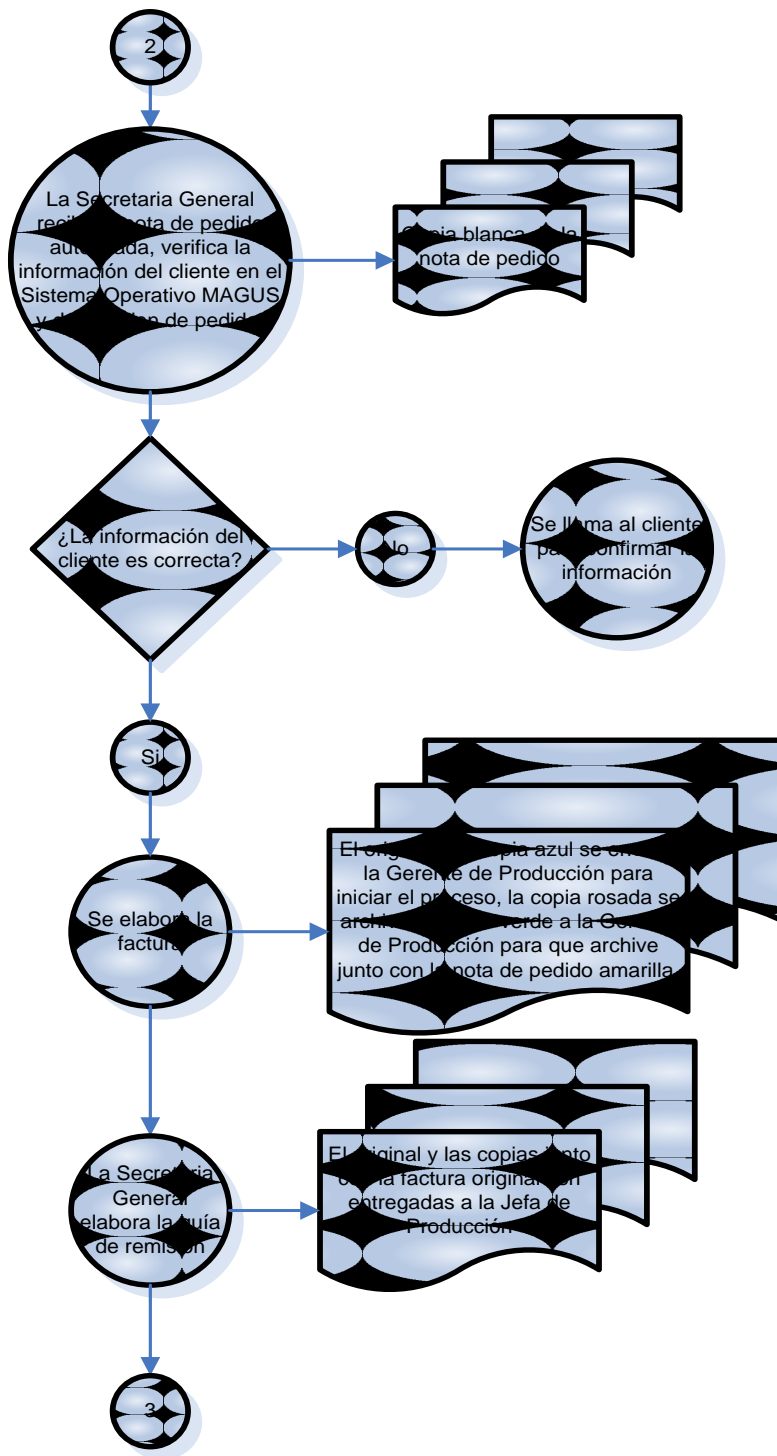


PROCESO DE ENTREGA DE PRODUCTOS

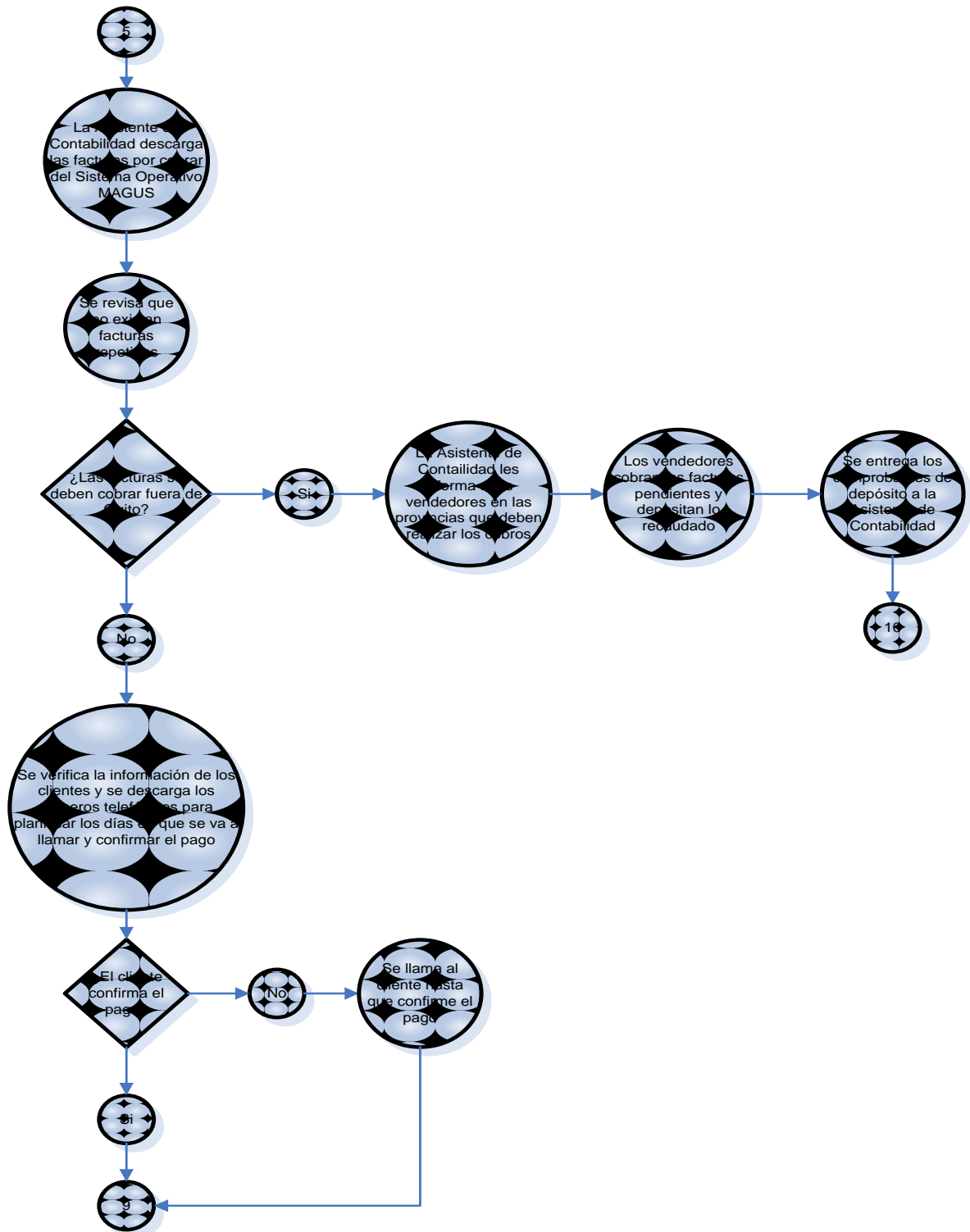


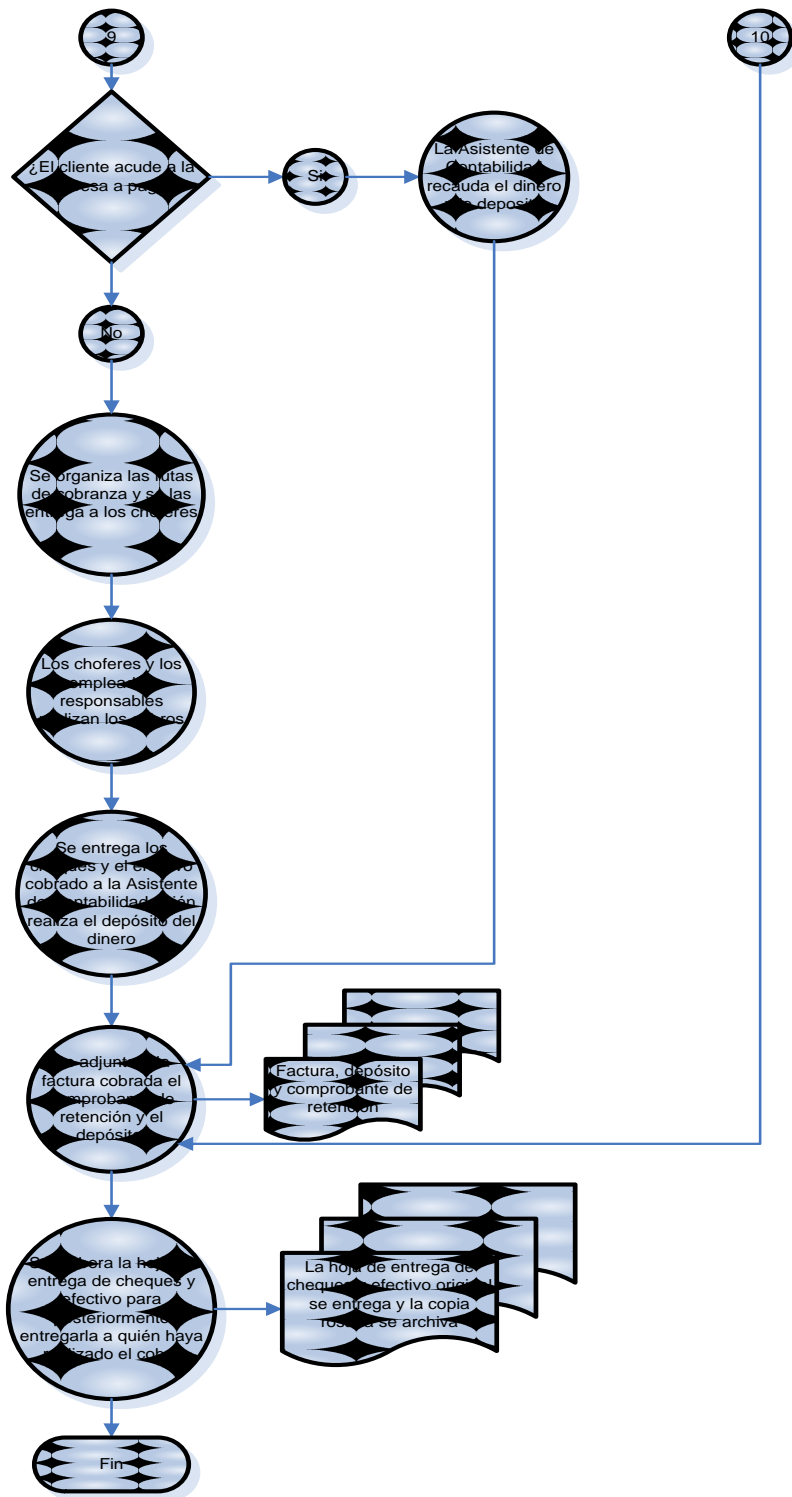


PROCESO DE FACTURACIÓN



PROCESO DE COBRANZAS





PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR		AUDITORÍA DE GESTIÓN	
Empresa: CHEMISTRY S.A.		Análisis Situación Financiera- Establecimiento de Indicadores	
Preparado por: S.E. y M.B.R.		Fecha: 2010	
INDICADORES FINANCIEROS			
CAPITAL DE TRABAJO		129780,11	
Liquidez Corriente		2,55	
Liquidez Acida		1,88	
Días Promedio de Inventario		42,61	
Días Recup. Cuentas por Cobrar		73,34	
Días de Plazo Cuentas por Pagar		59,95	
Ciclo de Recuperación del efectivo		56,00	
Rotación sobre Activos Fijos		3,32	
Rotación de Activos Totales		1,58	
Endeudamiento: Pasivo/Activo		57%	
Apalancamiento: Pasivo/Patrimonio		1,31	
Margen Neto sobre Ventas		9%	
ROA		15%	
ROE		34%	

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR			AUDITORÍA DE GESTIÓN	
Empresa: CHEMISTRY S.A.			Análisis Vertical de los Estados Financieros	
Preparado por: S.E. y M.B.R.		Fecha: 2010		
Estado de Situación				
Chemistry S.A.				
Al 30 de Septiembre del 2010				
Cuenta	Nombre	sep-10	Análisis Vertical	
1	ACTIVO	348235,33	100,00%	
11	ACTIVOS CORRIENTES	213757,63	61,38%	
111	CAJA Y BANCOS	36182,75	10,39%	
1111	CAJAS	400	0,11%	
11111	Caja General	200	0,06%	
11112	Caja Chica		0,00%	
11113	Caja chica oficina	200	0,06%	
11114	Caja Chica Transporte		0,00%	
1112	BANCOS	35782,75	10,28%	
11121	Cta. Bco. del Pichincha	25104,55	7,21%	
11122	Cta. Bco. Promerica	2678,2	0,77%	
11123	Cta. Credi cheque	8000	2,30%	
112	CUENTAS POR COBRAR	111921,54	32,14%	
1121	CLIENTES	97493,9	28,00%	
11211	Deudores Locales	98551,84	28,30%	
11213	Provision cuentas incobra	-1057,94	-0,30%	
1126	ANTICIPOS		0,00%	
11261	Anticipos Sueldos		0,00%	
11270	PRESTAMO EMPLEADOS	14427,64	4,14%	
1127001	Préstamo Sra. Dora Monter	40	0,01%	
1127002	Préstamo Dra. Mónica Mont	62,44	0,02%	
1127003	Préstamo Dra. Jenny Burba		0,00%	
1127004	Préstamo Sra. Sampedro	1746,85	0,50%	
1127005	Préstamo Fernanda	78,05	0,02%	
1127006	Préstamo Sra. Noroña		0,00%	
1127007	Préstamo Erika Vizuite	1132,54	0,33%	
1127008	Préstamo Ing. Tatiana A	1576,19	0,45%	
1127010	Préstamo a Teqsol		0,00%	
1127011	Préstamo Sra. Mery Salzar	137,44	0,04%	
1127012	Préstamo Sr. F. Leitón		0,00%	
1127013	Préstamo Teqsol	9654,13	2,77%	
1127014	Préstamo Yonny Armijos		0,00%	
1127016	Préstamo Sr. Angel Martin		0,00%	
113	OTRAS CUENTAS POR COBRAR	10170,94	2,92%	
1133	IVA DEBITO		0,00%	
11331	IVA Compras Bienes 12%		0,00%	
11332	IVA Compras Servicios 12%		0,00%	
1134	RETENC. RECIBIDAS IVA		0,00%	
11342	Ret. Recibidas IVA 70%		0,00%	
11343	Ret. Recibidas IVA 30%		0,00%	
11344	Ret. Recibidas IVA 100%		0,00%	
1135	RENTAS DEBITO	5926,01	1,70%	
11351	Rentas Anticipos	5926,01	1,70%	
1136	RETENC. RECIBIDAS RENTAS	4244,93	1,22%	
11361	Re. Recibidas Rentas 1.0%	4135,65	1,19%	
11362	Re. Recibidas Rentas 2.0%	109,28	0,03%	
114	INVENTARIOS	55482,4	15,93%	
1141	MERCADERIAS	5164,09	1,48%	
11411	Mercaderías de Reventa	5164,09	1,48%	
11412	Mercaderías Importadas		0,00%	
1142	MERCADERIAS EN PROCESO	11859,81	3,41%	
11421	Productos Terminados	11859,81	3,41%	
1143	MATERIA PRIMA	38458,5	11,04%	
11431	Materia Prima	38458,5	11,04%	

12	ACTIVOS NO CORRIENTES	134477,7	38,62%
121	ACTIVOS FIJOS	165320,41	47,47%
1212	ACTIVOS FIJOS DEPREC.	165320,41	47,47%
12121	Propiedades	82837,76	23,79%
12122	Vehículos	63917,92	18,35%
12123	Muebles y Enseres	4875,17	1,40%
12124	Equipos de Computación	9291,71	2,67%
12125	Maquinas y Equipos	3718,33	1,07%
12126	Herramientas	679,52	0,20%
122	DEPRECIACIONES ACUMULADAS	-30842,71	-8,86%
1221	Dep. Ac. Propiedades	-6904,13	-1,98%
1222	Dep. Ac. Vehículos	-17985,12	-5,16%
1223	Dep. Ac. Mu. y E. Oficina	-835,1	-0,24%
1224	Dep. Ac. Eq. de Computac.	-4664,46	-1,34%
1225	Dep. Ac. Maq. y Equipos	-419,04	-0,12%
1226	Dep. Ac. Herramientas	-34,86	-0,01%
1227	Provisión Ctas. Incobra.		0,00%
2	PASIVO	197276,04	56,65%
21	PASIVOS CORRIENTES	83977,52	24,12%
211	CUENTAS POR PAGAR	78068,61	22,42%
21111	Acreedores Locales	15254,62	4,38%
21113	Deuda a terceros	11644,03	3,34%
21114	Préstamos Ocasionales	7854,41	2,26%
21115	Comisiones por Pagar	43315,55	12,44%
212	DEUDAS A CORTO PLAZO	205,62	0,06%
21200	Sobregiro Ocasional	205,62	0,06%
21201	Préstamos a Tqsol		0,00%
21202	Préstamos por Pagar Emple		0,00%
213	OTRAS CUENTAS POR PAGAR	5703,29	1,64%
2131	PREST. LABORAL. POR PAGAR	-31,84	-0,01%
21318	Celular por pagar	-31,84	-0,01%
2132	APORTES POR PAGAR	1570,29	0,45%
21321	Aporte al IESS por Pagar	647,46	0,19%
21322	Aporte Patronal por Pagar	892,99	0,26%
21323	Préstamo IESS por pagar	29,84	0,01%
2133	IVA CREDITO	3927,96	1,13%
21331	IVA Ventas 12%		0,00%
21332	IVA Ventas Activos F. 12%		0,00%
21333	IVA por Pagar	3927,96	1,13%
2136	RETENC. REALIZADAS RENTAS	236,88	0,07%
21362	R.F. Entre Sociedades 308		0,00%
21363	R.F. Transp Privado 310		0,00%
21364	R.F. Bienes Muebles 312	210,8	0,06%
21365	R.F. Aplicables al 1% 340		0,00%
21366	R.F. Aplicables al 2% 341	20,08	0,01%
21367	R.F. Aplicables al 8% 342		0,00%
21368	R.F. Aplicables al 10%		0,00%
21369	R.F. Honorarios Prof. 10%	6	0,00%
22	PASIVOS NO CORRIENTES	113298,52	32,54%
221	DEUDAS A LARGO PLAZO	79149,58	22,73%
2211	PRESTAMOS BANCARIOS	61441,49	17,64%
22111	Préstamos a Largo Plazo	61441,49	17,64%
2213	PRESTAMOS DE EMPLEADOS	17708,09	5,09%
22131	Doc. x Pagar. Sra. Grace	17708,09	5,09%
222	PROVEEDORES DOCUMENTADOS	34148,94	9,81%
22201	Cheq. Posf. Proamerica	31898,94	9,16%
22202	Cheq. Posf. Pichincha	2250	0,65%
3	PATRIMONIO	150959,29	43,35%
311	CAPITAL	35982,75	10,33%
3111	Capital Pagado	3000	0,86%
3112	Utilidades Retenidas	32982,75	9,47%
312	RESERVAS	8871,94	2,55%
3121	Reservas Legales	3384,84	0,97%
3123	Reservas Estatutarias	5487,1	1,58%
314	RESULTADOS	106104,6	30,47%
3141	Resultado Ejercicio Ant.	25512,96	7,33%
3142	Resultado del Ejercicio	80591,64	23,14%

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR			AUDITORÍA DE GESTIÓN	
Empresa: CHEMISTRY S.A.			Análisis Vertical de los Estados Financieros	
Preparado por: S.E. y M.B.R.			Ref: Anexo 4	
Fecha: 2010				
Estado de Resultados				
Chemistry S.A.				
Al 30 de Septiembre del 2010				
Cuenta	Nombre	Saldo \$	Análisis Vertical	
4	INGRESOS	549359,08	100,00%	
41	INGRESOS POR VENTAS	549359,08	100,00%	
411	VENTAS BRUTAS	549359,08	100,00%	
4111	Ventas Exentas	6105,82	1,11%	
4112	Ventas Gravadas	543253,26	98,89%	
5	EGRESOS	468767,44	85,33%	
51	GASTOS ADMINISTRATIVOS	293055,36	53,34%	
511	REMUNERACIONES	181068,19	32,96%	
51101	Sueldos	50194,26	9,14%	
51102	Comisiones	75563,65	13,75%	
51103	Horas Extras	1322,6	0,24%	
51104	Bono Responsabilidad	10299,03	1,87%	
51106	Viáticos Vendedores	3452,6	0,63%	
51107	Homorarios Profesionales	956,2	0,17%	
51108	Capacitación	3162,08	0,58%	
51109	Liquidación de Haberes	12930,22	2,35%	
51111	Movilización Socios	5293,58	0,96%	
51112	Utilidades empleados	3539,95	0,64%	
51113	Comisione a terceros	1410,44	0,26%	
51114	Movilización vendedores	12222,58	2,22%	
51115	Agasajo Empleados	721	0,13%	
512	BENEFICIOS SOCIALES	24460,84	4,45%	
51202	13er. Sueldo	2679,58	0,49%	
51203	14to. Sueldo	4750,66	0,86%	
51204	Vacaciones	891,74	0,16%	
51205	Aportes Patronales	10812,19	1,97%	
51206	Fondo de Reserva	5326,67	0,97%	
513	GASTOS DEL PERSONAL	8999,1	1,64%	
51301	Alimentación	2257,62	0,41%	
51302	Atención Médica	1866,82	0,34%	
51304	Donaciones	2914,23	0,53%	
51305	Seguros Medicina Prepagad (Atención médica	680,61	0,12%	
51306	Suministro de laboratorio	1279,82	0,23%	
514	IMPUESTOS Y CONTRIBUCION.	5501,31	1,00%	
51402	Superintendencia de Comp.	235,54	0,04%	
51404	Predios Urbanos	735,07	0,13%	
51405	Cuerpo de Bomberos	90	0,02%	
51406	Patente de Comerciante	2011,11	0,37%	
51407	Otros Impuestos	1754,59	0,32%	
51408	Matrículas vehículos	675	0,12%	
515	HONORARIOS Y GASTOS PROF.	11306,64	2,06%	
51502	Hon. y Gastos Auditoria	475,64	0,09%	
51504	Lavado de calderos	150	0,03%	
51505	Asistencia Tecnica	10681	1,94%	
516	GASTOS DE OFICINA	61719,28	11,23%	
51601	Papel. y Utiles Oficina	1780,01	0,32%	
51602	Utiles Aseo y Limpieza	1367,24	0,25%	
51603	Luz, Teléfono y Agua	3160,66	0,58%	
51606	Legales y Judiciales	647,4	0,12%	
51608	Publicidad	1713,8	0,31%	
51609	Seguros	9843,98	1,79%	
51610	Seguridad	523,38	0,10%	
51611	Telefonía celular	3553,26	0,65%	
51612	Transporte mercadería	1828,54	0,33%	
51613	Combustible	7519,75	1,37%	
51614	Peajes	108,8	0,02%	
51615	Envases	6649,1	1,21%	
51616	Análisis	169,6	0,03%	
51617	Mantenimiento vehículo	2428,98	0,44%	
51618	Mantenimiento edificio	578,17	0,11%	
51619	Mant. equipo computación	448,5	0,08%	
51620	Arriendo vehículos	17281,62	3,15%	
51621	Desperdicio Producto Term	2116,49	0,39%	

	52	GASTOS FINANCIEROS	20931,17	3,81%		
	521	GASTOS BANCARIOS	9811,65	1,79%		
	5211	Intereses Bancarios	7226,94	1,32%		
	5212	Comisiones Bancarias	392,86	0,07%		
	5213	Gastos Bancarios	2181,66	0,40%		
	5214	Multas y Recargos	10,19	0,00%		
	522	GASTOS FISCALES	11119,52	2,02%		
	5221	Multas	10967,23	2,00%		
	5222	Intereses	152,29	0,03%		
	53	COSTOS	139551,3	25,40%		
	531	COSTOS DE VENTAS	136494,75	24,85%		
	5311	Costo Mercaderías	136494,75	24,85%		
	532	COSTOS DE PRODUCCION	1511,17	0,28%		
	5322	MANO DE OBRA	1511,17	0,28%		
	532201	Sueldos	1104	0,20%		
	532202	Horas Extras	23,75	0,00%		
	532207	IESS Patronal	114,42	0,02%		
	532208	Bono de Responsabilidad	269	0,05%		
	533	COSTOS INDIRECTOS DE FAB.	1545,38	0,28%		
	53301	Sueldos	654,43	0,12%		
	53307	IESS Patronal	128,11	0,02%		
	53312	Equipo de Trabajo	27,59	0,01%		
	53313	Suministros de Laboratorio	59	0,01%		
	53315	Depreciación . Maquinaria.	15,86	0,00%		
	53316	Deprec. A. Equipo d. Com.	77,42	0,01%		
	53318	Gasto Comisiones	570,88	0,10%		
	53319	Deprec. Muebles y Enseres	12,09	0,00%		
	54	DEPRECIACIONES	15229,61	2,77%		
	541	DEPRECIACIONES ACTIVOS F.	15229,61	2,77%		
	5411	Deprec. Propiedades	3037,53	0,55%		
	5412	Deprec. Vehiculos	8416	1,53%		
	5413	Deprec. Mu. y E. Oficina	349,05	0,06%		
	5414	Deprec. Eq. de Computac.	2159,7	0,39%		
	5415	Deprec. Maq. y Equipos	174,53	0,03%		
	5416	Deprec. Herramientas	34,86	0,01%		
	5417	Gasto Prov. Ctas. Incobra	1057,94	0,19%		
		RESULTADO	\$ 80.591,64	14,67%		
		15% TRABAJADORES	\$ 12.088,75	2,20%		
		25% IMPUESTO RENTA	\$ 17.125,72	3,12%		
		UTILIDAD NETA	\$ 51.377,17	9,35%		

Industrias: 3529 productos químicos, n.e.p del CIIU hasta el año 2006, y 2429 otros productos químicos n.c.p desde el año 2007									
Indicadores Financieros									
Años/Indicadores		2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Indicadores de la empresa para el año 2009
Liquidez Corriente	Promedio	2,9596	1,9800	2,1027	1,5028	3,0916	1,8878	2,0414	1,495332346
	Máximo	27,0574	18,0803	26,6131	6,2023	32,3535	7,6835	22,3467	
	Mínimo	0,8518	-0,5643	-0,8430	-0,6156	0,4094	-0,1367	-0,3505	
Prueba acida	Promedio	2,0677	1,4356	1,6004	1,0347	1,2917	1,4981	1,4669	1,105783904
	Máximo	22,1469	18,3022	26,7508	9,6901	8,1105	8,0416	13,9962	
	Mínimo	0,1634	0,6947	-0,6340	-1,7255	-1,0719	-0,8666	-0,7503	
Endeudamiento del Activo	Promedio	0,5153	0,5909	0,6130	0,6581	0,5434	0,5739	0,5824	0,667671158
	Máximo	0,8288	2,4184	2,2910	2,2505	2,2574	2,1647	2,2540	
	Mínimo	0,0286	-2,6630	-2,7311	-2,1090	-2,0386	-2,3580	-2,2335	
Endeudamiento Patrimonial	Promedio	1,5109	2,2415	2,4749	2,5859	1,6074	2,2568	2,2492	2,670598376
	Máximo	4,8411	12,0846	11,8207	9,4572	7,4279	9,1674	9,3123	
	Mínimo	0,0294	-1,0899	-1,1672	-0,8786	-1,1635	-1,0885	-1,0892	
Endeudamiento del Activo Fijo Neto	Promedio	5,1028	4,8047	6,4065	2,2075	4,9031	2,5994	4,8539	0,612083935
	Máximo	26,3722	65,3779	121,3039	12,0549	55,7875	17,8531	41,0799	
	Mínimo	0,4635	-0,0827	0,2412	-0,6020	0,3445	-0,3775	0,0793	
Apalancamiento	Promedio	2,5109	3,2415	3,4749	3,5859	2,6074	3,2568	3,2492	3,99987081
	Máximo	5,8411	13,0846	12,8207	10,4572	8,4279	10,1674	10,3123	
	Mínimo	1,0294	-0,0899	-0,1672	0,1214	-0,1635	-0,0885	-0,0892	
Apalancamiento Financiero	Promedio	2,1502	2,6639	2,6858	2,9691	1,3281	2,4460	2,5550	0,035410789
	Máximo	5,8411	9,5498	10,2105	10,5128	5,7878	10,5169	9,8802	
	Mínimo	0,4462	-1,4412	-0,1726	-1,5957	-1,2646	-1,1446	-1,2046	
Rotación de cartera	Promedio	9,4709	7,9372	15,4694	5,9696	7,4676	12,7998	8,7041	6,39269716
	Máximo	206,2604	149,7645	423,3887	31,8561	38,0857	68,5826	109,1736	
	Mínimo	0,6823	-0,4376	0,7613	0,7570	1,5247	1,7256	0,7592	
Rotación del activo fijo	Promedio	29,4545	29,9766	45,8924	14,7194	29,5114	14,4740	29,4830	5,027754797
	Máximo	164,7350	299,6452	603,4057	57,7235	357,5509	59,5203	232,1901	
	Mínimo	0,5777	-0,5006	-0,3704	0,9522	-0,1187	-0,6576	-0,2446	
Rotación de ventas	Promedio	2,1260	1,8492	2,3703	2,4482	2,0371	2,4149	2,2482	2,053606091
	Máximo	16,7219	12,0749	13,9421	13,1110	7,8929	10,3644	12,5930	
	Mínimo	0,2563	-1,6144	-1,0229	-0,0163	-1,3799	-0,9349	-0,9789	
Periodo medio de cobranza	Promedio	100,0000	95,2636	88,5372	82,9860	71,7861	44,4409	85,7616	57,09640092
	Máximo	535,0000	723,3680	355,1208	240,0712	169,1722	148,1376	297,5960	
	Mínimo	0,0000	-1,0112	-1,2779	-1,4314	-1,4858	-1,3072	-1,2926	
Periodo medio de pago	Promedio	266,0000	145,0178	2849,8543	122,7912	101,8717	97,9209	133,9045	56,88902436
	Máximo	8219,0000	2013,4610	177596,3710	394,5997	318,2643	538,4575	1275,9593	
	Mínimo	0,0000	-0,5383	-0,1295	-1,3566	-1,1499	-0,9491	-0,7437	
Impacto de gastos de administración y	Promedio	0,3310	0,3459	0,3941	0,3947	0,3876	0,2586	0,3668	0,587000719
	Máximo	0,9920	7,2904	4,2267	3,6939	2,8349	2,8528	3,2734	
	Mínimo	0,0367	-1,2819	-1,5502	-1,3974	-1,1967	-1,3001	-1,2910	
Impacto de carga financiera	Promedio	0,0099	0,0077	0,0138	0,0097	0,0667	0,0201	0,0119	0,013494265
	Máximo	0,0830	4,1820	7,3334	2,2694	2,0525	3,3655	2,8175	
	Mínimo	0,0000	-0,5339	-0,4332	-0,8825	-1,3396	-0,6838	-0,6089	
Rentabilidad neta del activo	Promedio	0,0629	0,0971	0,1311	0,1338	0,1360	0,1997	0,1325	0,052479489
	Máximo	0,2511	3,2880	7,1767	2,6225	3,3998	2,3401	2,9553	
	Mínimo	-0,1654	-1,0597	-0,7836	-1,1983	-0,8969	-1,3296	-0,9783	
Margen Bruto	Promedio	0,4057	0,4021	0,4677	0,4711	0,4681	0,3900	0,4367	0,659784775
	Máximo	1,0000	3,7924	3,3879	3,5060	2,3412	2,5740	2,9810	
	Mínimo	0,0256	-1,7501	-1,8767	-1,6577	-1,6274	-1,7048	-1,6813	
Margen Operacional	Promedio	0,0747	0,0562	0,0736	0,0764	0,0805	0,1314	0,0756	0,064337254
	Máximo	0,2278	3,7395	5,3513	3,2724	2,8723	2,8726	3,0725	
	Mínimo	-0,0417	-6,8588	-1,7025	-0,9111	-0,9649	-1,2649	-1,1149	
Margen Neto	Promedio	0,0360	0,0590	0,0641	0,0671	0,0726	0,0955	0,0656	0,025554798
	Máximo	0,1356	5,1429	5,2947	3,2494	2,8203	2,6406	3,0349	
	Mínimo	-0,1195	-0,9354	-0,9387	-1,0719	-0,9074	-1,2047	-0,9371	
Rentabilidad Operacional del Patrimonio	Promedio	0,2724	0,0463	0,4970	0,4813	0,3383	0,8089	0,4098	0,528476438
	Máximo	1,0566	2,2832	15,7672	3,5322	3,4826	4,8290	3,5074	
	Mínimo	-0,3334	-20,8075	-1,9626	-1,3052	-1,1696	-1,3384	-1,3218	
Rentabilidad Financiera	Promedio	0,1493	0,2702	0,4409	0,4049	0,3207	0,5467	0,3628	0,209911176
	Máximo	0,6885	5,5930	15,0890	3,2577	3,4420	3,6891	3,5656	
	Mínimo	-0,3500	-1,0248	-0,4872	-1,6512	-1,1027	-1,4436	-1,0638	

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR AUDITORÍA DE GESTIÓN

Empresa: CHEMISTRY S.A. Verificación y Análisis de la Planificación Estratégica

Preparado por: S.E y M.B.R **Fecha:** 2010

Verificación y análisis de la Planificación Estratégica con la que cuenta la Empresa

Para realizar el análisis de la elaboración de la planificación estratégica con que cuenta la compañía, vamos a tomar como referencia los parámetros con los que debe contar cada punto y su verificación de cumplimiento

Misión de la Empresa:

Somos un grupo de profesionales con soluciones en productos y servicios de alta especialidad en el área química, que ayudan al mejor desarrollo de las actividades de la industria y comunidad en general, sin olvidar el compromiso con el medio ambiente

PUNTOS A CUMPLIR	SI/NO	OBSERVACIÓN
Identifica el campo de actividad en que se desarrolla	Sí	
Contiene el auto-concepto de la entidad	Sí	
La imagen pública que desea tener	Sí	
Establece las metas de mercado y clientes que desea	No	
Indica los productos y servicios que ofrece la empresa	No	Menciona forma general el área al que pertenecen sus productos y servicios
Define los recursos y habilidades esenciales que desarrolla	No	No se los menciona
Indica el eje tecnológico que posee	No	
Identifica cual es su ámbito geográfico	No	
Indica el mercado en el que se desenvuelve	No	Sólo se menciona el área

Expresa su compromiso de sobrevivir, crecer y obtener ganancias	No	
Es clara, breve, específica y realista	Sí	Aunque falta especificar en algunos puntos
Refleja la ventaja competitiva	No	
Sirve de modelo y medio para tomar decisiones	Sí	Aunque faltan algunos puntos que pueden contribuir más para la toma de decisiones.
Refleja los Valores, Creencias y Filosofía de la organización	No	Falta especificar esto brevemente
Sirve como fuente de energía y punto de unión para la organización.	Sí	
Es difundida interna y externamente	Sí	Hace falta mayor difusión interna, ya que muy pocos la conocen

Visión de la Empresa:

En cinco años “CHEMISTRY S.A.” será la mejor empresa de la provincia de Pichincha dedicada a la fabricación y comercialización de productos químicos para la industria. Seremos reconocidos por la calidad de nuestros productos y servicios, la seriedad, responsabilidad y confianza que brindamos a nuestros clientes.

En diez años nuestra empresa será la mejor posicionada y reconocida a nivel nacional, de manera que tendrá sucursales ubicadas en las principales provincias, contribuyendo con el desarrollo industrial del país.

Seremos una empresa madura y especializada en la fabricación y comercialización de productos químicos para la industria, comprometida de manera profunda con la sociedad. Contaremos con mayor tecnología y mayor número de sucursales de manera que podamos atender con mayor rapidez a nuestros clientes satisfaciendo todas sus necesidades.

PUNTOS A CUMPLIR	SI/NO	OBSERVACIÓN
Hace referencia a la percepción actual de lo que será o debería ser la empresa en el futuro	Sí	

Expresa las características más esenciales que tendrá la empresa a largo plazo	Sí	
En la visión se fija una gran meta cuantificada	Sí	
Expresa lo que la empresa quiere conseguir	Sí	
Indica los valores que posee la empresa	Sí	
Señala la forma en que producirá resultados la empresa y la manera en que será competitiva.	Sí	
Posee una dimensión de tiempo	Sí	
Es integradora, amplia y detallada	Sí	
Es positiva y alentadora	Sí	
Es consistente realista y posible	Sí	
Es difundida interna y externamente	Sí	Hace falta mayor difusión interna, ya que muy pocos la conocen

Valores Corporativos:

PUNTOS A CUMPLIR	SI/NO	OBSERVACIÓN
Constituyen la identidad de la empresa y sus miembros	Sí	
Fomentan la estabilidad del sistema social y normalizan la conducta de los individuos	Sí	
Guían los comportamientos de las personas y sus relaciones para el desarrollo de la organización y la consecución de su Misión y Visión	Sí	

Factores Claves del Éxito:

Dado a que los factores claves consisten en los aspectos básicos y necesarios que debe mantener dentro su dominio la empresa, los hemos verificado en la empresa y encontramos que la organización sí los ha identificado y definido correctamente puesto que de ello depende su éxito.

Matriz de factores externos			
Factores Clave	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Compras públicas	15%	4	0,6
Crecimiento de la industria	15%	4	0,6
Incentivos del gobierno	10%	3	0,3
Globalización	15%	4	0,6
Mayor control sobre el impacto	10%	1	0,1

ambiental			
Mayor control del CONSEP	15%	1	0,15
Cambio en la normativa contable	5%	2	0,1
Competitividad	15%	1	0,15
Total	100%	20	2,6

Matriz de factores internos			
Factores Clave	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Variedad de productos ofertados	10%	3	0,3
Calidad en productos y servicios	10%	4	0,4
Análisis previo a la venta	10%	4	0,4
Asesoría técnica continua	10%	4	0,4
Personal capacitado	5%	4	0,2
Subsidiaria	5%	4	0,2
Capacitación continua al personal y a teceros	10%	4	0,4
Cobranzas	10%	2	0,2
Objetivos de la empresa	5%	2	0,1
Costos de los productos	10%	2	0,2
Política de precios	10%	2	0,2
Certificaciones internacionales	5%	2	0,1
Total	100%	18	1,4

Así también al evaluar los factores externos e internos encontramos que la compañía cuenta con más oportunidades que fortalezas, por lo que debe enfocarse en acrecentar sus fortalezas y realizar cambios para que sus debilidades disminuyan y poco a poco estas puedan tornarse en sus fortalezas, tales como la efectividad y gestión en sus cobranzas, el cuidado, seguimiento y control de sus costos, dar seguimiento y cumplimiento a sus objetivos planteados en la planificación de la empresa, y demás puntos en que con su mejora puede alcanzar el éxito y liderazgo en el mercado.

Objetivos, Políticas y Estrategias:

En primer lugar encontramos que la empresa, no cuenta con objetivos generales y a largo plazo, los cuales son muy importantes debido a que describen los resultados que una

empresa desea alcanzar en un periodo determinado de tiempo, además de que estos involucran a toda la organización y crean un sentido de responsabilidad y pertenencia de los empleados a la empresa; la empresa debe definirlos e instaurarlos de manera ágil ya que con ellos se puede medir de manera continua su cumplimiento, es decir la consecución de las metas y propósitos de la empresa.

Puesto que la empresa cuenta con objetivos políticas y estratégicas específicas, para cada departamento, analizaremos a continuación el cumplimiento de los puntos más importantes que deben contener cada uno de ellos de manera general.

PUNTOS A CUMPLIR	SI/NO	OBSERVACIÓN
<u>Objetivos:</u>		
Son medibles y cuantificables	Sí	
Están relacionados con la satisfacción del cliente, de los trabajadores y de los accionistas	Sí	
Son fijados para un periodo de tiempo	Sí	
Son factibles de ser alcanzados	Sí	
Son motivantes	Sí	
Son claros, y entendidos	Sí	
Son difundidos y conocidos por todos quienes conforman la empresa	No	Falta que sean conocidos por todo el personal que conforma la empresa
Están relacionados con la misión y visión de futuro	Sí	
<u>Políticas:</u>		
Constituyen normas que condicionan la forma cómo tiene que lograrse los objetivos y desarrollarse las estrategias	Sí	
<u>Estrategias:</u>		
Denotan un programa general de acción y un despliegue de esfuerzos y recursos para alcanzar objetivos amplios	Sí	
Indican cómo se van a alcanzar los objetivos propuestos	Sí	

Así también encontramos que en lo que respecta a las políticas, las que se encuentran en vigencia son adecuadas, sin embargo hacen falta algunas, que tomen en cuenta más procedimientos que se cumplen o deben cumplirse, en cuanto al tratamiento de los envases, desechos y demás actividades dentro de cada área, de manera que el cumplimiento y acogimiento de las mismas sea más formal y de conocimiento general.

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR AUDITORÍA DE GESTIÓN**Empresa:** CHEMISTRY S.A.

Evaluación de los procedimientos y controles

Preparado por: S.E. y M.B.R**Fecha:** 2010**EVALUACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS Y CONTROLES EXISTENTES EN LA EMPRESA****Procedimiento: Ventas a clientes nuevos y antiguos.**

Se encuentra que los controles y procedimientos son suficientes y pertinentes, es decir se cumple con la adecuada segregación de funciones, en la preparación de la venta, la elaboración de la nota de pedido, la aprobación del crédito, se cuenta con los documentos necesarios para respaldar las operaciones. Sin embargo se debería implementar más controles a ser revisados periódicamente por un funcionario competente, tales como devoluciones, cambios de última hora, etc. para no dar lugar a posibles pedidos ficticios; así también se podría realizar evaluaciones del desempeño y cumplimiento de objetivos a los empleados de esta área, de manera que se optimice el tiempo de trabajo y no se dé lugar a fugas o tiempos ociosos, en especial por parte de los vendedores.

Procedimiento: Ventas por el portal

Dado a que este procedimiento es mayoritariamente informático, sí se cuenta con los controles necesarios y los responsables de las diferentes actividades, cumplen de la mejor manera con su trabajo debido al interés en que la empresa resulte ganadora en el proceso de compras públicas.

Procedimiento: Producción

Encontramos que se realizan los procedimientos necesarios y básicos para la elaboración de los productos a ser vendidos, sin embargo encontramos q existen algunas deficiencias de control interno que deben ser cubiertas de la manera más breve posible, debido a que existen un significativo nivel de riesgo.

Debilidades de control encontradas:

- Existen muchos casos en que se tiene que comprar materia prima en último momento debido al gran volumen de ventas e imprevistos de última hora.
- La materia prima no se encuentra bien etiquetada, en muchos casos los nombres ya se han borrado por el paso del tiempo, lo que puede dar lugar a errores en la producción y por ende daños en el proceso productivo.
- La ubicación de la materia prima no facilita su búsqueda y por ello se pasa bastante tiempo en su búsqueda y en las preguntas de su lugar de ubicación entre los trabajadores.
- La materia prima más peligrosa como los ácidos, permanece en lugares que están muy apartados y en contenedores muy grandes y la traslada una sola persona lo que dificulta su la labor e incrementa el riesgo de accidentes de trabajo.
- Hace falta una revisión periódica de que los trabajadores de la planta cuenten con el equipo necesario y en buen estado, de manera que con ello se pueda evitar accidentes de trabajo y cierta forma precautelar sus vidas.
- No existe una persona responsable del mantenimiento y entrega de material y productos en stock.
- En el cuarto de polvos que de por sí hay poca visibilidad no se cuenta con buena iluminación, el piso de la planta se encuentra muy deteriorado, lo que hace más difícil la movilización de la materia prima y los productos, así como puede dar lugar a tropiezos y caídas por parte de los trabajadores.
- La infraestructura de la planta está ocupada en su totalidad, a tal punto que en algunas ocasiones se utilizan otras áreas como el comedor para almacenar materia prima.

- No se cuenta con un registro contable y reporte de los costos en los que se incurre en la adquisición de materiales, ni su producción, lo que dificulta el conocimiento y control de los mismos.

Procedimiento: Compras

A pesar de que los procedimientos necesarios para esta actividad se realizan, se encuentra que existen algunas falencias de control.

Debilidades de control encontradas:

- El memorándum de solicitud de material enviado por la Jefa de producción a la asistente de compras, se envía como documento o mail, en tanto que debe ser un documento físico impreso y que permita su archivo, de manera que pueda dejar constancia de la solicitud hecha.
- Las cotizaciones de los proveedores son hechas vía telefónica, lo que no deja ningún respaldo del valor por el que se podría pagar en la compra, dando lugar a falta de palabra y pagos más costosos por las compras.
- No existe una política establecida que determine claramente los parámetros que se deben tomar en cuenta para la selección de proveedores.
- Existen muchos casos de compras hechas a última hora en los que por la premura de tiempo ya no se cotiza sino que se compra al proveedor más cercano.
- La persona que autoriza la compra del material es la misma que la solicita, lo cual implica un gran riesgo de fuga de material, adquisiciones indebidas.

Procedimiento: Recepción de Materia Prima

Encontramos que existen ciertos controles, pero que no son suficientes en lo que respecta a este procedimiento.

Debilidades de control encontradas:

- El obrero designado recibe la factura y guía de remisión y coteja con la factura los materiales recibidos, siendo que debería cotejarse lo recibido con la orden de compra y esto con la factura, de manera que se verifique la recepción de la materia prima correcta, con su cantidad y precio pactado.
- Ninguna de las personas que realiza la recepción revisa que la factura cuente con los datos correctos de la empresa, o que la factura esté en vigencia, es decir que cumpla con lo que dispone el Servicio de Rentas Internas, por lo que si esta tuviese errores podría dar a algunos gastos no deducibles o pagos de facturas indebidos por su caducidad.

Procedimiento: Pago a Proveedores

Las actividades en esta operación se realizan de bien, sin embargo existen procedimientos que deberían tomarse en cuenta, ya que de no hacerlo no se cumple son controles necesarios.

Debilidades de control encontradas:

- No se revisa que la factura cuente con los datos correctos de la empresa, cuando esta llega debería verificarse que la factura esté en vigencia, es decir que cumpla con lo que dispone el Servicio de Rentas Internas, por lo que si esta tuviese errores podría dar a algunos gastos no deducibles o pagos de facturas indebidos por su caducidad.
- Se realiza la emisión de cheques post-fechados, lo cual está en contra de la normativa dispuesta en nuestro país.

Procedimiento: Facturación

Encontramos que los controles y procedimientos son adecuados en esta operación.

Procedimiento: Despacho y entrega de productos

Se encuentra que de manera general las actividades que se realizan están bien sin embargo debería tomarse en cuenta que no existe una revisión final por parte de la Jefa de Producción de que los productos que se despachan sean correctos y en las cantidades correctas, más se hace hincapié en que las facturas se encuentren bien elaboradas.

Procedimiento: Cobranzas

Se realizan los procedimientos requeridos por la empresa para desarrollar las actividades requeridas por su giro del negocio. Sin embargo no existe la adecuada segregación de funciones, y es que a pesar de que no se cuente con un numeroso personal, algunas responsabilidades deberían distribuirse de mejor manera entre el personal.

Debilidades de Control evidenciadas:

- Si el cliente acude a cancelar directamente a la empresa, la asistente de contabilidad, es quien recauda el dinero, lo deposita, y además archiva los documentos del cobro y lo contabiliza.
- Así también debería evaluarse periódicamente el desempeño en las actividades de cada persona en este procedimiento, debido a que con ello se puede conocer inconvenientes o pequeños problemas con los que se tropiezan los empleados, y se los podría dar una solución oportuna, lo que contribuya en la agilidad en las cobranzas.

Procedimiento: Contabilidad

Las operaciones que se realizan en este procedimiento están bien aunque faltan algunas de gran importancia por la naturaleza de la compañía.

Debilidades de Control encontradas:

- No se realiza el costeo de los productos es decir no se emite un Estado de Costos de Producción y Ventas, lo cual es una gran limitante y problema para la empresa, ya que no se conoce la utilidad y costo real en la venta de los productos.
- No se realizan evaluaciones de desempeño a los empleados de esta área, por lo que no se conoce si verdaderamente las personas que realizan el trabajo cuentan con los conocimientos suficientes.
- No se realiza un seguimiento periódico o un procedimiento que determine el correcto funcionamiento del control interno existente en el área.
- No se realizan revisiones periódicas específicas de que no hayan faltantes de facturas emitidas y que todos los documentos emitidos obedezcan a la secuencia numérica debida y se hallen todos en su lugar.

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR AUDITORÍA DE GESTIÓN**Empresa:** CHEMISTRY S.A.

Narrativa de Controles – Función Finanzas

Preparado por: S.E. y M.B.R.**Fecha:** 2010**Proceso de Contabilidad**

Luego de haber observado y haber realizado un seguimiento al proceso de Contabilidad, hemos encontrado que aplican los siguientes controles dentro de esta área:

- Revisión del ingreso de las cuentas contables y correcta contabilización, por parte de la Asistente de Contabilidad.
- Revisión de que no se dupliquen los asientos, al importar los asientos del Sistema Operativo “MAGUS” al sistema operativo “CONTI”
- Se revisan los libros de ventas, de egresos, y de compras para hacer los ajustes necesarios en los libros contables.
- La Contadora General, revisa si los libros elaborados se encuentran formulados correctamente.
- Se elaboran los balances con las correcciones respectivas en caso de haberlas.
- Para el tamaño de la empresa existe una adecuada separación de funciones.
- Se llevan controles físicos mensuales solo de ciertos productos terminados, y en lo que respecta a materia prima casi no se realiza constataciones físicas debido a la extensa cantidad de materiales.
- No se realizan evaluaciones de desempeño a los empleados de esta área, por lo que no se conoce si verdaderamente las personas que realizan el trabajo cuentan con los conocimientos suficientes.
- No se realiza un seguimiento periódico o un procedimiento que determine el correcto funcionamiento del control interno existente en el área.
- No se realizan revisiones periódicas específicas de que no hayan faltantes de facturas emitidas y que todos los documentos emitidos obedezcan a la secuencia numérica debida y se hallen todos en su lugar.

- No se realiza el costeo de los productos, es decir no se emite un Estado de Costos de Producción y Ventas, lo cual es una gran limitante y problema para la empresa, ya que no se conoce la utilidad y costo real en la venta de los productos

Proceso de Cobranzas

- Se revisa que no existan facturas repetidas para su respectivo cobro.
- Existe una verificación de la información de los clientes y se planifica los días de llamadas y el día de cobro.
- Se persiste en las llamadas a los clientes hasta que estos paguen.
- En caso de que el cliente realice el pago directamente en la empresa, la asistente de contabilidad recauda el dinero y lo deposita.
- Se archiva la factura cobrada, el comprobante de retención y recibo de depósito.
- Cuando los clientes no acuden a la empresa a realizar el pago, se organizan las rutas de cobro y los choferes y los empleados responsables realizan el cobro.
- Luego de realizar el cobro las personas mencionadas, entregan el efectivo y los cheques a la asistente de contabilidad para que deposite ese dinero
- En el caso de las provincias, los vendedores hacen la entrega de manera semanal.
- Al final del proceso se labora la hoja de entrega de cheques y efectivo para posteriormente entregarla a quien haya realizado el cobro.
- No existe una adecuada segregación de funciones, puesto que en muchos casos los choferes también realizan los cobros.
- Los vendedores de las provincias no envían puntualmente los reportes y los respaldos de comprobantes de depósitos, y existen muchos casos en que la información es incompleta y no se puede identificar de que cliente es el cobro realizado
- No existen revisiones periódicas del desempeño del personal en esta área, las cuales permitan un mejoramiento en la ejecución de sus labores y un mejor control interno.
- No existe un monitoreo o control del cumplimiento de los controles específicos y de medición del desempeño en esta área de manera constante.

CONCLUSION:

Luego de realizar este levantamiento y seguimiento a las áreas correspondientes a la función finanzas cuenta controles, pero es necesario que se implementen otros además de los existentes, ya que no se está cubriendo algunos procedimientos esenciales que contribuyan a salvaguardar los recursos de la empresa.

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR AUDITORÍA DE GESTIÓN**Empresa:** CHEMISTRY S.A.

Revisión de los Estados Financieros

Preparado por: S.E. y M.B.R.**Fecha:** 2010**Revisión de los Estados Financieros**

En primer lugar, cabe mencionar que, para un análisis adecuado de los estados financieros, realizamos una reestructuración dentro del estado de situación analizado (del mes de septiembre del 2010), en la parte del patrimonio, ya que la empresa debido al sistema contable que posee, no incorpora la utilidad del ejercicio dentro del balance, por lo que el balance se presentaba sin cuadrar a pesar de que el sistema con ese dato indicaba que existe el cuadre. Adicionalmente es importante tomar en cuenta que debido a que las cuentas del costo de ventas, no se encuentran clasificadas correctamente, debido a que ese costo solo toma en cuenta el costo de la mano de obra directa, algunos costos indirectos de fabricación, y mercaderías, dejando de lado la materia prima y otros costos que debieren incorporarse por su nivel de significancia, para los cálculos de indicadores relacionados con el costo de ventas hemos tomado el valor total de los egresos, ya que ese valor es el más aproximado al costo de ventas real.

Debido a que el balance general nos muestra, la estructura y composición de los recursos financieros que maneja la empresa y la relación entre fuentes y usos de los mismos en un punto de tiempo específico, y el estado de pérdidas y ganancias, indica los ingresos que ha generado la empresa durante ese tiempo y los costos y gastos incurridos para generar esos ingresos hemos realizado el análisis financiero de los balances a la presente fecha, y para esto nos hemos valido de diferentes tipos de análisis tales como: análisis vertical, indicadores financieros, análisis Du Pont entre otros, mismos que consideramos de ayuda para nuestro propósito, así también verificamos la elaboración de los estados y sus cuentas,

sin embargo consideramos necesario tomar en cuenta que algunas cuentas no están clasificadas correctamente lo cual limita de cierta manera nuestro análisis.

Al realizar el análisis del balance general, encontramos que las cuentas por cobrar representan el 32% del total de sus activos y su promedio de cobro supera en 14 días al tiempo de pago a proveedores, lo cual indica que se debe realizar mejoras en la gestión de cobros y análisis periódicos de antigüedad de cartera.

Los inventarios representan el 15.93%, y del valor que ellos representan, el 69% corresponde a la materia prima, mientras que la rotación total del inventario es de aproximadamente 42 días, es por esto que se debería tomar en consideración lo mencionado debido a que representa mucho tiempo en el que se incurre en gastos de almacenaje, seguros, entre otros, además de que resta espacio el mismo que ya es muy reducido para la capacidad de la planta, así también se debe realizar un análisis costo-beneficio de tener los materiales por tanto tiempo o establecer una mejor manera prever y comprar materia prima.

La cuenta provisión para incobrables se muestra duplicada en el balance general, la que se encuentra dentro de la cuenta depreciaciones acumuladas no debería constar.

Las cuentas por pagar, según el análisis vertical, representan el 22.42%, el 12,44%, es decir más de la mitad de las cuentas, corresponden a comisiones, situación que tiene lugar debido a que la información de sus valores es entregada a contabilidad fuera de los plazos establecidos por la empresa, lo cual afecta directamente a la situación corriente de la empresa, ya que por dicha situación no son pagadas a tiempo.

La empresa cuenta con un nivel de apalancamiento de 1.31, situación que podría mejorar con mayor financiamiento por parte de terceros, por otro lado deudas a largo plazo ocupan un 22.73%, y de su valor el 43%, es decir casi la mitad de estas obligaciones constituyen deudas con proveedores con cheques posfechados, lo cual quebranta la naturaleza jurídica por la que fue creado el cheque la misma que es ser pagadero a la vista, y con esto se da

lugar a problemas legales, ya que no tiene amparo legal ni jurídico, pues su uso implica de cierta manera falsear la verdadera fecha de emisión del documento. Es por esto que consideramos se debe cambiar esta forma de pago debido a que así también se evita posibles contingentes legales en el futuro, como el pago una multa del 20% del valor total cuando las partes entran en conflicto, o cuando el cheque es protestado por insuficiencia de fondos el Art. 368 del Código Penal nuestro prevé una pena de hasta dos años de prisión con sanción.

Dado a que el giro del negocio es producir productos, la mayor concentración de su costo debería concentrarse en su costos de producción y ventas, pero a diferencia de ello encontramos que los gastos administrativos, sobre todo los de remuneraciones son los más significativos. Del 85.33% de egresos de la empresa, los gastos administrativos constituyen un 53.34%, y de estos el 32.96% corresponden al pago de remuneraciones, en los cuales se encuentran como rubros más significativos los sueldos, comisiones, liquidación de haberes y movilización de vendedores, por lo que se deberían tomar en cuenta estos rubros, para realizar un análisis de cuál es la forma más conveniente de ahorrar estos valores sobre todo los de movilización podrían tener alternativas de economizarlos y los gastos de liquidación de haberes que podrían evitarse con una selección de personal eficaz, en tanto que con las comisiones se debe delimitar fechas de envío de información para su registro oportuno. Así también aquí los gastos de oficina ocupan un 11.23%, de lo cual se podría mencionar que sobrepasa el valor adecuado por la naturaleza misma de la empresa que es producción, aunque esto se debe también a la falta de un sistema de costeo de producción por lo que aquí constan costos servicios básicos, seguros, envases etc, correspondientes a Producción los mismos que deber ser reclasificados e incorporados al costo de los productos en cuanto se realice el costeo de los productos, a pesar de esto existen costos que podrían disminuirse con la instauración de políticas adecuadas de ahorro y la instauración de controles como detalle de movilización, tiempo y firma de responsables en los lugares al que va para el caso de la movilización, reutilización en cuanto a los útiles de oficina, ahorro en los útiles de aseo, y una política específica para los envases, debido a que estos ocasionan una pérdida al no ser devueltos a la empresa y no incluirse en el costo del producto. Así también

deberían reclasificarse y separarse las depreciaciones las maquinarias, y equipos de producción, etc. de las depreciaciones generales e incorporarse las mismas dentro de los costos indirectos de fabricación.

Existe una distorsión del costo de ventas debido a que no se encuentra bien costado ya que tan solo contempla los rubros de mano de obra y CIF, por ende el valor registrado no es el real, lo cual limita la toma de decisiones basada en datos que sirven para el mejoramiento de la producción y situación de la empresa.

La utilidad neta representa un 9.35% de las ventas, lo cual es un muy buen margen para la empresa, en tanto que el beneficio neto por unidad monetaria de sus activos representan el 15% y su beneficio neto por unidad monetaria de su patrimonio corresponde al 34%, lo cual indica que existe un buen rendimiento con relación a los recursos que posee, su uso y el valor monetario de inversión de sus accionistas.

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR AUDITORÍA DE GESTIÓN**Empresa:** CHEMISTRY S.A. Evaluación del Costo de los Controles - Función Finanzas**Preparado por:** S.E. y M.B.R.**Fecha:** 2010**Evaluación del Costo que tienen los controles que se aplican en la Empresa**

Luego de haber realizado el levantamiento de la información de los controles con los que se cuenta para esta función hemos podido evidenciar que los costos que posee la compañía son mínimos, o en otras palabras no incurre en ningún costo adicional al del giro normal del negocio, debido a que la empresa realiza solo actividades básicas de control interno las mismas que se deben realizar en toda empresa por el desarrollo mismo de sus actividades normales.

Por lo mencionado anteriormente es de gran importancia que se instauren los controles faltantes de manera que se puedan remediar los contratiempos y lugar a que se den situaciones indebidas que terminen en gastos mayores y evitar situaciones que den lugar a fraude o contratiempos en la ejecución del trabajo normal.

Con la información obtenida hemos llegado a la conclusión de que la ausencia de la aplicación periódica de algunos controles importantes en esta área puede haber ocasionado que la empresa haya incurrido en mayores gastos o indebida o tardía contabilización como los siguientes:

Dentro del costo de la mercadería aún se encuentran incorporados costos de productos terminados, o materia prima caducada o que no se encuentren en existencia pero que por la falta de una correcta y periódica constatación de inventario no se conoce ni se refleja en los balances.

Con un cumplimiento eficaz de los procedimientos de cobro y envío de información se ahorrarían costos de telefonía, además se debería instaurar un control eficaz para las

llamadas telefónicas a celulares debido a que este costo es mucho mayor que incluso luz, agua y teléfono juntos.

Así también encontramos que la imprecisión en las cifras del balance debido a la duplicación del valor del gasto interés por su contabilización incorrecta, limita la correcta toma de decisiones y percepción de la realidad de la empresa.

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR AUDITORÍA DE GESTIÓN

Empresa: CHEMISTRY S.A.

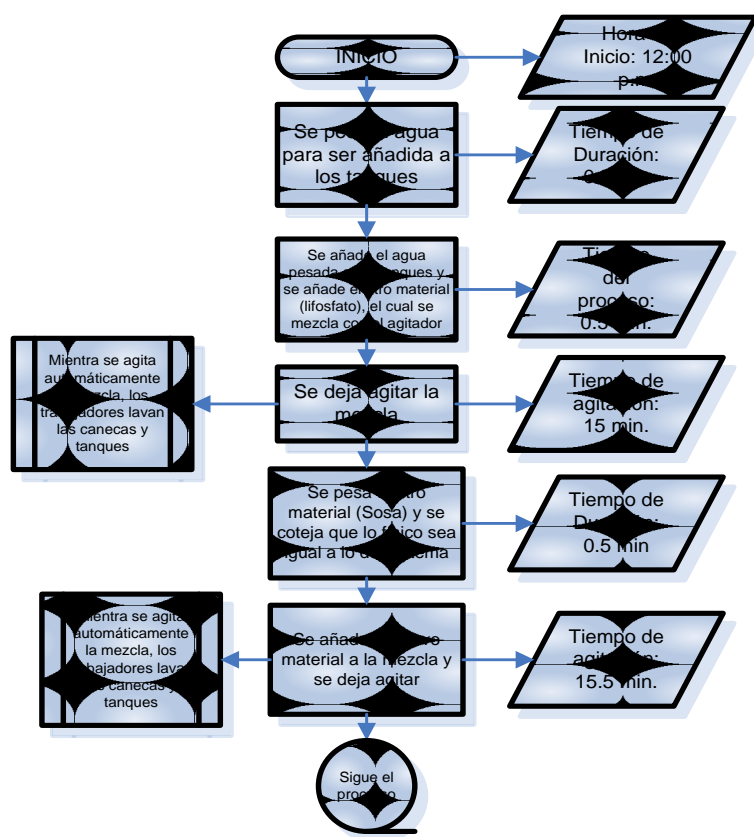
Flujograma de Producción y tiempos

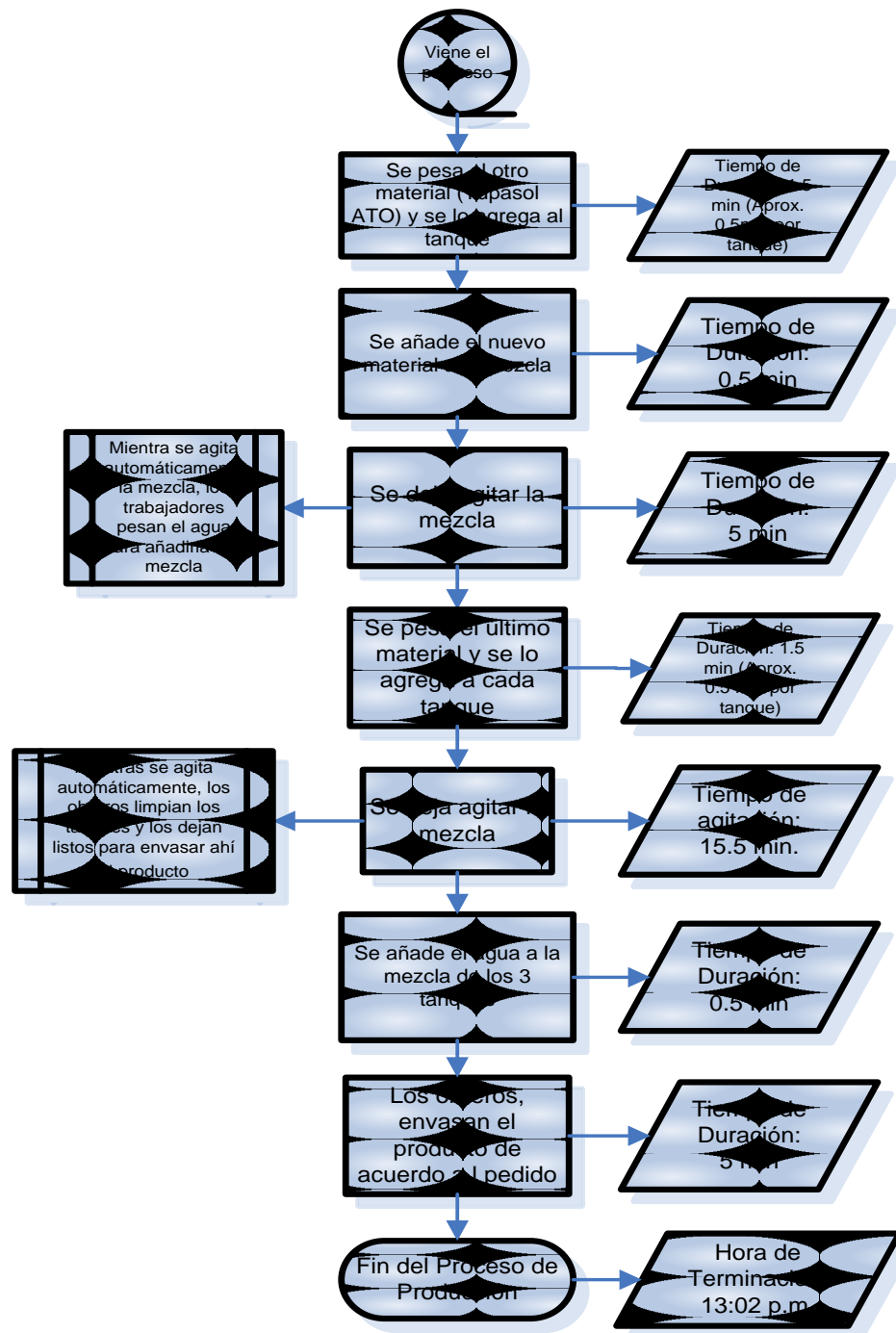
Preparado por: S.E. y M.B.R.

Fecha: 2010

FLUJOGRAMA DE PRODUCCIÓN

Luego de haber realizado una observación y rastreo del proceso completo de producción del artículo al que llamaremos XXX, el mismo que de cierta manera es estándar para todos los productos, ya que en cada proceso se producen 3 tanques de capacidad de 220 kg., con la variante en materias primas y veces de mezcla, dependiendo del producto que se elabore, para la descripción de este proceso presentamos el presente Flujograma para mayor comprensión.





Es importante mencionar que, durante el proceso, la jefa de producción o la jefa de control de calidad permanece tomando tiempos y verificando que se realice de manera adecuada los productos sin embargo, el procedimiento de envasado no lo toman en cuenta como parte

del proceso productivo, pero nosotras consideramos que ese procedimiento también es parte del proceso, y por ello consta en este flujograma.

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
GESTIÓN**AUDITORÍA DE****Empresa:** CHEMISTRY S.A.

Análisis de Tiempos de Producción

Preparado por: S.E. y M.B.R.**Fecha:** 2010**ANÁLISIS DE TIEMPOS DE PRODUCCIÓN**

Luego de haber realizado el seguimiento completo al proceso productivo, hemos podido evidenciar que los tiempos de producción son aprovechados de la mejor manera, ya que al iniciar la elaboración del producto, ya se cuenta con los materiales listos para ser añadidos, existe una jefe responsable del control de que se agregue la materia adecuada y en su cantidad debida, además el tiempo de agitación luego de añadido cada material es cronometrado, y cuando se deja la mezcla para la agitación automática los obreros no desperdician su tiempo, sino que emprenden brevemente otra actividad como la limpieza de los tanques y envases, es decir no existen tiempos ociosos. Por esta razón afirmamos que el tiempo empleado en la elaboración de los productos es aprovechado con eficiencia y eficacia.

Sin embargo, el proceso completo de producción que contribuye al cumplimiento del pedido de los clientes y los objetivos establecidos por la empresa, no cumple siempre con la fecha de entrega establecida y acordada con cliente. (Ver papel de trabajo Prod-1) Esto se debe a que se aceptan pedidos urgentes y muchas veces no se cuenta con la materia prima necesaria para su elaboración, por lo que se realizan compras muchas veces sin cotizar con varios proveedores sino al proveedor más cercano, que podría dar los materiales a mayor costo o con particulares en sus productos.

Estos inconvenientes afectan directamente al desenvolvimiento normal de la empresa y al correcto desempeño de la misma, ya que se debe realizar las tareas en el tiempo adecuado y aplicando los procedimientos necesarios para que el resultado final sea óptimo, además es importante que se cumpla con lo pactado con el cliente puesto que está en tela de juicio, la

reputación, el prestigio de la empresa, y la decisión de ser comprador fijo y la confianza en la empresa misma.

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR AUDITORÍA DE GESTIÓN

Empresa: CHEMISTRY S.A.

Análisis de Actividades Repetitivas

Preparado por: S.E. y M.B.R.

Fecha: 2010

ANÁLISIS DE ACTIVIDADES REPETITIVAS EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN

Basadas en el flujograma del proceso productivo, podemos apreciar que existen algunas actividades que son repetitivas dentro de esta operación, sin embargo es evidente que no todas podrían automatizarse, debido a que necesitan precisión y cuidado, que tan solo los trabajadores pueden dar, es por esto que mencionamos a consideración de la empresa las siguientes actividades a ser tomadas en cuenta para su automatización en el futuro, ya que en su mayoría de operaciones encontramos que la forma en que se las realiza es adecuada, por el tiempo y tamaño de la empresa:

- Si bien es cierto al inicio las materias primas ya se encuentran listas y ubicadas para ser añadidas, sin embargo para mayor agilidad y facilidad se podría contar con más carritos de transporte de materia prima, de manera que se pueda llevar los diferentes materiales en un solo viaje y de manera más rápida.
- A pesar de que actualmente el lavado de tanques no presenta inconvenientes debido a que es a esa actividad a la que dedican su tiempo los trabajadores mientras se agitan las mezclas, se debería considerar en un futuro en automatizar el lavado de tanques ya que la empresa por su situación se encuentra en proceso de crecimiento y en pocos años es posible que su forma de producción cambie a lotes o en serie y el volumen de producción sea mucho mayor y esa actividad reste tiempo del necesario para la elaboración de más productos.

- En un futuro se podría pensar en que se realice el envasado de manera mecánica, de manera que los obreros puedan ocupar ese tiempo en la elaboración de más productos.

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR AUDITORÍA DE GESTIÓN**Empresa:** CHEMISTRY S.A.**Análisis de la Calificación de Proveedores****Preparado por:** S.E. y M.B.R.**Fecha:** 2010**ANÁLISIS DE LA CALIFICACIÓN DE PROVEEDORES**

La calificación de proveedores en la empresa es de cierta manera subjetiva, ya que la realizan dos personas responsables de producción a su criterio, tomando en cuenta puntos de vista como: el crédito que ofrecen, la calidad del producto el cumplimiento en tiempos de entrega, pero que no están plasmados en las políticas o procedimientos de la empresa, y no son suficientes, lo cual da lugar a que se adquieran productos a mayor costo debido a la premura del tiempo o urgencia de la necesidad de la materia prima en algunos casos, y en otros casos proveedores que no brinden el mejor servicio en cuanto a entrega calidad, etc.

Es por esta razón que a continuación indicamos los puntos que debe tomarse en cuenta para la evaluación, selección de un proveedor:

- ✓ Los productos y servicios que ofrecen.
- ✓ La calidad
- ✓ Que los precios que ofrece sean justos y competitivos
- ✓ Las garantías que ofrece.
- ✓ Su organización
- ✓ El apoyo técnico que ofrecen
- ✓ La responsabilidad
- ✓ Los recursos que disponen
- ✓ Sus referencias empresariales
- ✓ Sus servicios de atención al cliente
- ✓ Sus procesos de aceptación de reclamos

- ✓ El manejo de sus entregas
- ✓ Las frecuencias de las entregas
- ✓ El estado de los pedidos
- ✓ La fiabilidad y facilidad de las entregas
- ✓ Los costos
- ✓ La experiencia pasada con el proveedor

En tanto que a continuación mostramos un ejemplo del modo en que deberían ser calificados para que se tome la decisión más acertada en su selección.

Factor	Peso	Nuestras necesidades Óptimo/Mínimo	Empresa A Impresión-Índice		Empresa B Impresión-Índice		Empresa C Impresión-Índice	
Calidad y su control	4	Alto / Alto	Alto	4	Medio		Alto	4
Cumplimiento de plazos	3	Alto / Medio	Medio	1,5	Alto	3	Medio	1,5
Métodos o maquinaria	1	Normal / Normal	Normal	0	Buenos	1	Normal	1
Capacidad de producción	1	Media / Grande	Grande	0,5	Media	1	Baja	—
Situación financiera	1	Normal / Normal	Débil	—	Normal	1	Normal	1
	10			7		6		7

Figura 4.2. Comparación de distintos proveedores potenciales

14

¹⁴ MARTÍNEZ MOYA Emilio (2007) *Gestión de Compras: negociación y estrategias de aprovisionamiento*, España, Edita Fundación Confemetal, P. 69

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR AUDITORÍA DE GESTIÓN

Empresa: CHEMISTRY S.A. Análisis de la Esencialidad de las Etapas en la Producción

Preparado por: S.E. y M.B.R.

Fecha: 2010

ANÁLISIS DE LA ESENCIALIDAD DE LAS ETAPAS EN LA PRODUCCIÓN

Luego de haber realizado el seguimiento al proceso productivo, hemos podido determinar que toda etapa dentro del mismo es esencial, desde que se busca el material, su peso, lo que se agrega, el tiempo de mezcla, el lavado y envasado del producto.

Debido a lo mencionado hemos analizado lo que sucedería si existen formas de continuar con cada proceso en caso de fallas en el funcionamiento de los mismos y encontramos lo siguiente:

ETAPA	PROBLEMA	SOLUCIÓN	CUMPLIMIENTO DE LA SOLUCIÓN
Búsqueda de material para la elaboración del producto	No encontrarse el obrero más antiguo, que conoce todos los materiales y su ubicación	Inducción y capacitación a todos los obreros, de manera que todos estén en capacidad de suplir a otro	No, puesto que no todos los obreros conocen donde se encuentran todos los materiales
El proceso de la pesada de material a ser agregado.	El mal funcionamiento de las balanzas o el daño total de una de ellas, podía ocasionar retrasos en la producción	Realizar la calibración de las balanzas mensualmente y su mantenimiento preventivo.	Si, pero la calibración es realizada cada 6 meses

El agregado de material a la mezcladora para su elaboración.	El agregar cantidad incorrecta o imprecisa a la mezcladora, lo que de cómo resultado productos dañados.	Supervisión de algún jefe responsable de la producción	Sí
Dejar los materiales para su agitación automática	Imprecisión en el tiempo que se dejan los materiales para su agitación.	Supervisión de algún jefe responsable de la producción	Sí
Envase de cantidades inadecuadas de material para su entrega	Envase y Entrega de cantidad diferente a la solicitada.	Documento por escrito que indique las cantidades exactas a ser envasadas por los trabajadores, puesto que en ese proceso ellos no tienen supervisión.	No

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR AUDITORÍA DE GESTIÓN**Empresa:** CHEMISTRY S.A.

Análisis de los Costos de Producción

Preparado por: S.E. y M.B.R.**Fecha:** 2010**ANÁLISIS DE LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN**

Analizando el estado de pérdidas y ganancias, encontramos que existe una distorsión del costo de ventas debido a que no se encuentra bien costado ya que tan solo contempla los rubros de mano de obra y Costos Indirectos de Fabricación, por ende el valor registrado no es el real, lo cual limita la toma de decisiones basada en datos que sirven para el mejoramiento de la producción y situación de la empresa.

Sabemos que no se cuenta con un estado de costos de producción el cual es de suma importancia dado a que con es un informe preparado de manera ordenada y sistemático, que señala las inversiones realizadas en los distintos conceptos del costo, en los inventarios de artículos terminados hasta obtener el costo los productos vendidos, pese a ello queremos analizar los rubros que no han sido incorporados en el costo de ventas y que por su mal costeo pueden implicar mayores costos.

Entre los costos que deberían tomarse en cuenta para la determinación del costo en su proporción de pertenecía al proceso productivo, se encuentran: los costos de los materiales directos que en este mes ascendió a 38458,5 USD, dentro de los CIF se debería solo tomar las depreciaciones correspondientes a la producción, y no en su totalidad como se hace, así también debería constar el costo de la materia prima indirecta, y para esto debería hacerse su distinción desde los primeros registros contables, así también debería señalarse de forma separada la mano de obra directa, de la indirecta, e incorporarse dentro de la carga fabril, la proporción exacta, correspondiente a los costos utilizados en la producción de servicios básicos, seguros de personas y bienes, mantenimiento de las maquinarias y equipos, insumos de fábrica, lubricantes, alimentación y refrigerios del personal de fábrica, pérdidas

ocasionales de elementos directos e indirectos, accesorios y repuestos de los equipos productivos, depreciaciones de los activos del departamento de producción, pero que no se usa en el proceso productivo, y demás conceptos que podrían aparecer por su proceso de producción.

Por lo antes mencionado, consideramos que la empresa debido a la falta de costeo de sus productos podría encontrarse vendiendo artículos al costo o con ganancias mínimas, puesto que no conoce cuanto exactamente le cuesta producir, y el costo referencial que consta en el estado de pérdidas y ganancias es sumamente inferior e irreal.

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR AUDITORÍA DE GESTIÓN

Empresa: CHEMISTRY S.A. Análisis del almacenamiento de los productos con envases

Preparado por: S.E y M.B.R.

Fecha: 2010

ANÁLISIS DEL ALMACENAMIENTO DE LOS PRODUCTOS CON ENVASES

Con la ayuda de a la verificación ocular que hemos realizado pudimos corroborar lo que la Jefa de Producción afirmó, que la materia prima y productos se encuentran bien almacenados en la manera en que se lo hace.

La forma de envasado se encuentra que es la mejor alternativa debido a que por su acarreo, control y peso, facilita el cumplimiento más eficaz de las operaciones dentro del departamento productivo.

Además se encuentra que la empresa al igual que como con los envases que entrega a sus clientes, retorna los envases a sus proveedores, con lo que ahorra espacio físico y contribuye al cuidado del medio ambiente, aunque lo que se menciona no se encuentra por escrito en ninguna política para su cumplimiento.

Sin embargo, encontramos que existe un incumplimiento con la Norma Técnica INEN No. 2266, artículo 6.9 numeral 4, la misma que menciona: “La industria y el comercio, en coordinación con las autoridades competentes, deben reducir los peligros, estableciendo disposiciones para almacenar y eliminar de forma segura los envases y determinar los lugares de disposición final”. La empresa hace bien con el retorno de los envases a los proveedores, pero con respecto a esto también recibe y maneja materias primas que están contenidas en fundas de plástico, las cuales se entregan al recolector de basura municipal, junto con los desechos comunes, lo cual constituye un peligro latente.

Así también encontramos que la empresa incumple con la Ordenanza Metropolitana 0213, Capítulo I Sección III Art.11.347, numeral 1, debido a que la empresa no dispone de fundas ni recipientes adecuados para el almacenamiento y disposición de los desechos.

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR AUDITORÍA DE GESTIÓN

Empresa: CHEMISTRY S.A.

Análisis del tratamiento de los desperdicios

Preparado por: S.E. y M.B.R.

Fecha: 2010

ANÁLISIS DEL TRATAMIENTO DE LOS DESPERDICIOS Y EL COSTO QUE IMPLICARÍA SU MEJORAMIENTO

Encontramos que en la empresa existen algunas falencias en cuanto al tratamiento y forma de desecho de los desperdicios, y con ello incumple algunas normas vigentes respecto del tratamiento de los desperdicios. A continuación mencionamos algunos de esas actividades que deberían ser cambiadas.

- No se cuenta con recipientes de colores que permitan identificar fácilmente el tipo de desecho y ubicarlo en su lugar correspondiente.
- El desecho peligroso (fundas plásticas de ciertas materias primas), se entregan junto con los demás desperdicios al carro de la basura, en lugar de hacerlo a un gestor de residuos apropiados.
- No se dispone de un lugar específico para ubicar los desechos peligrosos, ni se cuenta con un registro de entradas y salidas de los desechos peligrosos.
- No se cuenta con un plan de contingencia en caso de accidentes ocasionados por los desechos peligrosos.
- Los líquidos correspondientes al lavado de los envases que realiza periódicamente la empresa, tiene como destino la red de alcantarillado, poniendo en riesgo la salud de los trabajadores municipales y el funcionamiento del rellenos sanitario de la ciudad.

Al establecer esto, encontramos que no se requiere de un alto costo o valor monetario para el mejoramiento de esta operación sino que se debería instaurar políticas para la gestión adecuada de los desperdicios y los procedimientos necesarios, así como un control regular

de su cumplimiento y así mejorar y eliminar lo perjudicial de las operaciones llevadas a cabo en la actualidad.

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR				AUDITORÍA DE GESTIÓN		
Empresa: CHEMISTRY S.A.		Verificación de existencia de pagos indebidos a proveedores				
Preparado por: S.E. y M.B.R.				Fecha: 2010		
# de Factura	Fecha de la factura	# de Orden de Compra	# de Cotización	1	2	Observaciones
5628	02/08/2010	288	298	✓	✓	
		289		N/A	N/A	No se encuentra egreso, ni cotización
2629	06/08/2010	290	299	✓	✓	
58143	05/08/2010	291	299	✓	✓	
4458	08/08/2010	292	299	✓	✓	
13621	08/08/2010	293	299	✓	✗	En la factura el precio es igual que la cotización y la O/C pero la cantidad facturada es menor.
7708	05/08/2010	294	299	✓	✓	
44740	06/08/2010	295	299	✗	✗	El precio y cantidades de lo solicitado es igual, pero además se compra un material adicional al que se cotizó y se solicitó en la O/C.
108703	16/08/2010	296	299	✓	✓	
4214	06/08/2010	297	299	✓	✓	
59271	06/08/2010	298	299	✓	✓	
61485	08/08/2010	299	299	✓	✓	

2629	06/08/2010	300	299	✓	N/A	La cotización no indica el valor y la O/C se emitió sin conocer el valor
		301		✓	✓	No se encuentra cotización. Es nuevo proveedor. Solo se coteja con O/C y factura
1357	10/08/2010	302		✓	✓	No se encuentra cotización. Porque es proveedor único. Solo se coteja con O/C y factura
20743	10/08/2010	303		N/A	N/A	No se encuentra cotización, ni O/C, debido a la urgencia, necesidad del material, y por la cercanía del proveedor
61492	10/08/2010	304	299	✓	✓	Se coteja solo con O/C porque no hay cotización por urgencia del material

20774	10/08/2010	305		✓	✓	No se encuentra cotización. Por compra de emergencia . Solo se coteja con O/C y factura
59432	18/08/2010	306		✓	✗	La cantidad de la O/C no es la misma por ello el valor facturado es menor. No se encuentra cotización
108914	16/08/2010	307		✓	✓	No se encuentra cotización. Por compra de emergencia . Solo se coteja con O/C y factura
1013	16/08/2010	308		✓	✗	La cantidad de la O/C no es la misma por ello el valor facturado es menor. No se encuentra cotización
		309		N/A	N/A	No hay cotización porque siempre se hace ahí, tampoco se encuentra la factura

44937	17/08/2010	310	300	✓	✓	
1340	16/07/2010	311	300	✓	✓	
7733	17/08/2010	312	300	✓	✓	
1473	18/08/2010	313	300	✓	✓	
58977	16/08/2010	314	300	✗	✗	Solo se factura 1 material siendo que en la O/C se solicitaron 3, y la factura muestra 100 unid. Adicionales a lo solicitado
7733	17/08/2010	315	300	✓	✓	
1050	18/08/2010	316		✓	✓	No se encuertra cotización por situación de emergencia , se coteja solo con la O/c y factura
2935	17/08/2010	317		✓	✓	No se encuertra cotización por situación de emergencia , se coteja solo con la O/c y factura
33938	24/08/2010	318		✓	✓	No se encuertra cotización por situación de emergencia , se coteja solo con la O/c y factura
13644	26/08/2010	319	300	✓	✓	
1017	23/08/2010	321		✓	✓	No se encuertra cotización por situación de emergencia , se coteja solo con la O/c y factura
59865	27/08/2010	322	300	✓	✓	
1475	26/08/2010	323	300	✓	✓	
13644	26/08/2010	324	300	✓	✓	
109278	26/08/2010	325	300	✓	✓	
20928	26/08/2010	326	300	✓	✓	
13660	27/08/2010	327	300	✓	✓	
59271	18/08/2010	328	300	✓	✓	
7735	17/08/2010	329	300	✓	✓	
109319	30/08/2010	330	300	✓	✓	
13686	31/08/2010	331	300	✓	✓	

59529	18/08/2010	332	300	✓ <input type="checkbox"/>	✗ <input type="checkbox"/>	La cantidad comprada es diferente de la solicitada
59805	27/08/2010	333	300	✓ <input type="checkbox"/>	✗ <input type="checkbox"/>	La cantidad comprada es menor de la solicitada

Resultados:

% de Materiales diferentes a los cotizados y emitidos orden de compra: 4%
 % de Diferencias en precio o cantidad de la solicitada en la Orden de Compra: 16%

Cuestionario:

- 1 Los materiales solicitados en la orden de compra son los mismos que en la cotización y factura
- 2 El precio y cantidad facturada por el proveedor, coinciden con la solicitada en la Orden de Compra y enviada la cotización

Marcas:

- ✓ ☐ Sí
 ✗ ☐ No

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR							AUDITORÍA DE GESTIÓN
Empresa: CHEMISTRY S.A.			Evaluación de desequilibrios en la producción				
Preparado por: S.E. y M.B.R.			Fecha: 2010				
# de Nota de Pedido	Fecha de entrega en Nota/Pedido	# de Orden de Producción	Fecha de término de la O/P	Sí	No	N/A	Observaciones
20653	25/08/2010					✓	No hay Orden de Producción
20603	16/08/2010					✓	No hay Orden de Producción
20672	24/08/2010					✓	No hay Orden de Producción
20638	18/08/2010					✓	No hay Orden de Producción
20543	09/08/2010	713	09/08/2010		✓		
20726	27/08/2010	790	26/08/2010		✓		
20540	09/08/2010	716	09/08/2010			✓	
20479	02/08/2010	799	30/08/2010	✓			
20690	24/08/2010	779	24/08/2010		✓		
20558	10/08/2010	722	10/08/2010		✓		
20525	05/08/2010					✓	No hay Orden de Producción
20581	12/08/2010					✓	No hay Orden de Producción
20521	04/08/2010	700	04/08/2010		✓		
20614	17/08/2010					✓	No hay Orden de Producción
20546	10/08/2010					✓	No hay Orden de Producción
20553	10/08/2010	718	10/08/2010		✓		
20551	10/08/2010	721	10/08/2010		✓		
20729	27/08/2010	792	27/08/2010		✓		La producción del pedido, se la hace el día de la entrega.
20534	06/08/2010					✓	No hay Orden de Producción
20555	10/08/2010	716	09/08/2010		✓		
20606	17/08/2010	742	17/08/2010		✓		
20495	03/08/2010					✓	No hay Orden de Producción
20746	30/08/2010					✓	No hay Orden de Producción
20695	26/08/2010					✓	No hay Orden de Producción
20523	12/08/2010	721	10/08/2010		✓		
20635	19/08/2010					✓	No hay Orden de Producción
20727	27/08/2010					✓	No hay Orden de Producción
20688	24/08/2010	777	24/08/2010		✓		
20574	12/08/2010					✓	No hay Orden de Producción
20597	16/08/2010					✓	No hay Orden de Producción
20709	26/08/2010	786	27/08/2010	✓			
20722	27/08/2010					✓	No hay Orden de Producción
20508	03/08/2010					✓	No hay Orden de Producción
20642	18/08/2010					✓	No hay Orden de Producción
20674	23/08/2010					✓	No hay Orden de Producción
20734	27/08/2010	794	27/08/2010		✓		
20730	27/08/2010					✓	No hay Orden de Producción
20580	12/08/2010	730	12/08/2010		✓		
20531	05/08/2010	706	05/08/2010		✓		
20676	24/08/2010					✓	No hay Orden de Producción
20656	23/08/2010					✓	No hay Orden de Producción
20520	04/08/2010					✓	No hay Orden de Producción
20502	03/08/2010					✓	No hay Orden de Producción
20697	26/08/2010					✓	No hay Orden de Producción
20575	12/08/2010					✓	No hay Orden de Producción
20561	12/08/2010	721	10/08/2010		✓		
20609	17/08/2010					✓	
20549	10/08/2010	716/717	09/08/2010		✓		
20671	23/08/2010					✓	No hay Orden de Producción
20718	27/08/2010					✓	No hay Orden de Producción
20600	16/08/2010	739	16/08/2010		✓		
20528	06/08/2010					✓	No hay Orden de Producción
20647	19/08/2010					✓	No hay Orden de Producción
20717	26/08/2010					✓	No hay Orden de Producción
20706	25/08/2010					✓	No hay Orden de Producción
20664	20/08/2010					✓	No hay Orden de Producción
20565	12/08/2010	721	12/08/2010		✓		Tachada fecha anterior establecida

20643	19/08/2010					✓	No hay Orden de Producción
20698	25/08/2010	786	27/08/2010	✓			
20569	25/08/2010					✓	No hay Orden de Producción
20501	03/08/2010					✓	No hay Orden de Producción
20564	12/08/2010	720	10/08/2010		✓		
20694	26/08/2010					✓	No hay Orden de Producción
20492	03/08/2010	688	03/08/2010		✓		
20693	26/08/2010	775	25/08/2010		✓		
20626	18/08/2010					✓	No hay Orden de Producción
20692	26/08/2010					✓	No hay Orden de Producción
20496	03/08/2010					✓	No hay Orden de Producción
20658	20/08/2010	760	20/08/2010		✓		
20591	16/08/2010	730	12/08/2010		✓		
20731	27/08/2010	774	24/08/2010			✓	
20666	26/08/2010					✓	No hay Orden de Producción
20599	16/08/2010	740	12/08/2010		✓		
20588	16/08/2010	732/736	16/08/2010		✓		
20559	12/08/2010	732	12/08/2010		✓		
20605	17/08/2010					✓	No hay Orden de Producción
20567	11/08/2010					✓	No hay Orden de Producción
20662	23/08/2010					✓	No hay Orden de Producción
20505	04/08/2010					✓	No hay Orden de Producción
20637	18/08/2010					✓	No hay Orden de Producción
20616	17/08/2010	745	17/08/2010		✓		
20619	17/08/2010					✓	No hay Orden de Producción
20630	20/08/2010					✓	No hay Orden de Producción
20545	09/08/2010					✓	No hay Orden de Producción
20651	20/08/2010					✓	No hay Orden de Producción
20627	18/08/2010					✓	No hay Orden de Producción
20657	23/08/2010	768	27/08/2010	✓			
20535	06/08/2010					✓	No hay Orden de Producción
20631	19/08/2010					✓	No hay Orden de Producción
20634	19/08/2010					✓	No hay Orden de Producción
20713	27/08/2010					✓	No hay Orden de Producción
20632	19/08/2010					✓	No hay Orden de Producción
20610	17/08/2010					✓	No hay Orden de Producción
20696	26/08/2010					✓	No hay Orden de Producción
20571	26/08/2010	727	11/08/2010		✓		
20633	19/08/2010					✓	No hay Orden de Producción
20640	19/08/2010					✓	No hay Orden de Producción
20733	30/08/2010					✓	No hay Orden de Producción
20578	12/08/2010					✓	No hay Orden de Producción
20714	27/08/2010					✓	No hay Orden de Producción
20702	25/08/2010	782	25/08/2010		✓		
20612	17/08/2010	697	17/08/2010		✓		
20516	04/08/2010	742	04/08/2010		✓		
20707	26/08/2010	739	26/08/2010		✓		
20701	25/08/2010	722	25/08/2010		✓		
20735	30/08/2010	758	30/08/2010		✓		
20705	25/08/2010	731	25/08/2010		✓		
20686	24/08/2010					✓	No hay Orden de Producción porque ya hay en stock

20557	10/08/2010					✓	No hay Orden de Producción porque ya hay en stock
20556	10/08/2010					✓	No hay Orden de Producción porque ya hay en stock
20625	25/08/2010					✓	No hay Orden de Producción porque ya hay en stock
Resultados:							
		<i>Producción Demorada:</i>		4%			
		<i>Producción sin orden:</i>		58%			
Cuestionario:							
<input type="checkbox"/> Existencia de demora en la producción del pedido							
Notas:							
✓ En muchos casos no se encuentra la Orden de Producción debido a que la empresa también vende materiales cuando los tiene en stock, y por tanto no existe proceso de producción							

PONTIFICIO UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR AUDITORÍA DE GESTIÓN					
Empresa: CHEMISTRY S.A.			Verificación de realización de compras a último momento y retraso en la producción		
Preparado por: S.E. y M.B.R.			Fecha: 2010		
# de Orden de Trabajo	Fecha de Emisión de la O/T	Fecha de término de la O/T	1	2	Observaciones
686	02/08/2010	02/08/2010	X	X	
687	02/08/2010	02/08/2010	X	X	
688	03/08/2010	03/08/2010	X	X	
689	03/08/2010	03/08/2010	X	X	
690	03/08/2010	03/08/2010	X	X	
691	03/08/2010	03/08/2010	X	X	
692	03/08/2010	03/08/2010	X	X	
693	03/08/2010	03/08/2010	X	X	
694	03/08/2010	03/08/2010	X	X	
695	03/08/2010	03/08/2010	X	X	
696	03/08/2010	03/08/2010	X	X	
697	04/08/2010	04/08/2010	X	X	
698	04/08/2010	04/08/2010	X	X	
699	04/08/2010	06/08/2010	X	✓	Existió una demora en la elaboración de la Orden de Producción
700	04/08/2010	04/08/2010	X	X	
701	04/08/2010	04/08/2010	X	X	
702	04/08/2010	04/08/2010	X	X	
703	04/08/2010	04/08/2010	X	X	
704	05/08/2010	05/08/2010	X	X	
705	05/08/2010	05/08/2010	✓	X	Multienzimas, se emitió O/C y Cotización, el mismo día que se produjo con ellas.
706	05/08/2010	05/08/2010	X	X	
707	05/08/2010	05/08/2010	✓	X	Se emitió O/C y Cotización de Perfume, el mismo día que se produjo con este material
708	05/08/2010	11/08/2010	✓	✓	Se emitió O/C y Cotización de Proevap 950 y más materiales, el mismo día que se produjo con estos materiales. Existió una demora en la elaboración de la Orden de Producción
709	06/08/2010	06/08/2010	X	X	
710	06/08/2010	06/08/2010	X	X	
711	06/08/2010	11/08/2010	X	✓	Existió una demora en la elaboración de la Orden de Producción
712	06/08/2010	06/08/2010	X	X	
713	09/08/2010	09/08/2010	X	X	
714	09/08/2010	09/08/2010	X	X	
715	09/08/2010	09/08/2010	X	X	
716	09/08/2010	09/08/2010	X	X	
717	09/08/2010	09/08/2010	X	X	
718	09/08/2010	10/08/2010	X	✓	Existió una demora en la elaboración de la Orden de Producción
719	10/08/2010	10/08/2010	✓	X	Se emitió O/C y Cotización de ácido sulfónico lineal, el mismo día que se produjo con este material
720	10/08/2010	10/08/2010	✓	X	Se emitió O/C y Cotización de ácido sulfónico lineal, el mismo día que se produjo con este material
721	10/08/2010	10/08/2010	X	X	
722	10/08/2010	10/08/2010	X	X	
723	10/08/2010	10/08/2010	X	X	
724	11/08/2010	11/08/2010	X	X	
725	11/08/2010	11/08/2010	X	X	
726	11/08/2010	11/08/2010	X	X	
727	11/08/2010	11/08/2010	X	X	
728	11/08/2010	11/08/2010	X	X	
729	11/08/2010	12/08/2010	X	✓	Existió una demora en la elaboración de la Orden de Producción
730	12/08/2010	12/08/2010	X	X	

731	12/08/2010	12/08/2010	✗	✗	
732	12/08/2010	12/08/2010	✗	✗	
733	12/08/2010	12/08/2010	✗	✗	
734	12/08/2010	12/08/2010	✗	✗	
735	12/08/2010	12/08/2010	✗	✗	
736	12/08/2010	16/08/2010	✗	✓	Existió una demora en la elaboración de la Orden de Producción
737	12/08/2010	16/08/2010	✗	✓	Existió una demora en la elaboración de la Orden de Producción
738	12/08/2010	16/08/2010	✗	✓	Existió una demora en la elaboración de la Orden de Producción
739	16/08/2010	16/08/2010	✗	✗	
740	16/08/2010	16/08/2010	✗	✗	
741	16/08/2010	16/08/2010	✗	✗	
742	17/08/2010	17/08/2010	✓	✗	Se emitió O/C y Cotización de sosa de escama, el mismo día que se produjo con este material
743	17/08/2010	17/08/2010	✓	✗	Se emitió O/C y Cotización de sulfito de sodio, tripolifosfato, etc el mismo día que se produjo con estos materiales
744	17/08/2010	17/08/2010	✓	✗	Se emitió O/C y Cotización de ácido sulfónico lineal, nonifenol, etc el mismo día que se produjo con estos materiales
745	17/08/2010	17/08/2010	✓	✗	Se emitió O/C y Cotización de GQ Hibit 1070, el mismo día que se produjo con este material
746	17/08/2010	24/08/2010	✓	✓	Se emitió O/C y Cotización de ácido sulfónico lineal, Tripolifosfato de sodio, etc el mismo día que se produjo con estos materiales
747	17/08/2010	24/08/2010	✗	✓	Existió demora porque la jefa de producción se fue de vacaciones indicando que se realice el producto y a su regreso el obrero dijo haberse
748	17/08/2010	24/08/2010	✗	✓	Existió una demora en la elaboración de la Orden de Producción
749	17/08/2010	24/08/2010	✗	✓	Existió una demora en la elaboración de la Orden de Producción
750	17/08/2010	17/08/2010	✓	✗	Se emitió O/C y Cotización de sulfito de sodio, sosa de escamas, etc el mismo día que se produjo con estos materiales
751	17/08/2010	17/08/2010	✓	✗	Se emitió O/C y Cotización de tripolifosfato de sodio, etc el mismo día que se produjo con estos materiales
752	18/08/2010	06/09/2010	✗	✓	Existió una demora en la elaboración de la Orden de Producción
753	18/08/2010	18/08/2010	✗	✗	
754	18/08/2010	18/08/2010	✗	✗	
755	18/08/2010	18/08/2010	✗	✗	
756	18/08/2010	18/08/2010	✗	✗	
757	19/08/2010	19/08/2010	✗	✗	
758	19/08/2010	19/08/2010	✗	✗	
759	20/08/2010	20/08/2010	✗	✗	
760	20/08/2010	20/08/2010	✗	✗	
761	20/08/2010	20/08/2010	✗	✗	
762	20/08/2010	20/08/2010	✗	✗	
763	20/08/2010	20/08/2010	✗	✗	
764	20/08/2010	30/08/2010	✓	✓	Se emitió O/C y Cotización de tripolifosfato, el 27/8/2010, es decir dentro del lapso de demora de producción con este producto. Existió una demora en la elaboración de la
765	20/08/2010	24/08/2010	✗	✓	Existió una demora en la elaboración de la Orden de Producción

766	20/08/2010	26/08/2010	✗	✓	Existió una demora en la elaboración de la Orden de Producción
767	20/08/2010	31/08/2010	✓	✓	Se emitió O/C y Cotización de tripolifosfato de sodio, el mismo día que se produjo con este material. Existió una demora en la elaboración de la Orden de Producción
768	20/08/2010	25/08/2010	✓	✓	Se emitió O/C y Cotización de tripolifosfato de sodio, el mismo día que se produjo con este material. Existió una demora en la elaboración de la Orden de Producción
769	23/08/2010	23/08/2010	✗	✗	
770	23/08/2010	23/08/2010	✗	✗	
771	23/08/2010	23/08/2010	✗	✗	
772	23/08/2010	23/08/2010	✗	✗	
773	23/08/2010	23/08/2010	✗	✗	
774	23/08/2010	24/08/2010	✗	✓	Existió una demora en la elaboración de la Orden de Producción
775	23/08/2010	24/08/2010	✗	✓	Existió una demora en la elaboración de la Orden de Producción
776	24/08/2010	24/08/2010	✗	✗	
777	24/08/2010	24/08/2010	✗	✗	
778	24/08/2010	24/08/2010	✗	✗	
779	24/08/2010	24/08/2010	✗	✗	
780	ANULADA	ANULADA	N/A	N/A	
781	ANULADA	ANULADA	N/A	N/A	
782	25/08/2010	25/08/2010	✓	✗	Se emitió O/C y Cotización de procide, el mismo día que se produjo con este material
783	25/08/2010	25/08/2010	✗	✗	
784	25/08/2010	26/08/2010	✗	✓	Existió una demora en la elaboración de la Orden de Producción
785	25/08/2010	26/08/2010	✓	✓	Se emitió O/C y Cotización de procide, el mismo día que se produjo con este material. Existió una demora en la elaboración de la Orden de Producción
786	25/08/2010	26/08/2010	✗	✓	Existió una demora en la elaboración de la Orden de Producción
787	26/08/2010	26/08/2010	✗	✗	
788	26/08/2010	26/08/2010	✗	✗	
789	26/08/2010	26/08/2010	✗	✗	
790	26/08/2010	26/08/2010	✗	✗	

791	26/08/2010	26/08/2010	✕	✕	
792	26/08/2010	27/08/2010	✕	✓	Existió una demora en la elaboración de la Orden de Producción
793	27/08/2010	27/08/2010	✕	✕	
794	27/08/2010	27/08/2010	✕	✕	
795	27/08/2010	27/08/2010	✕	✕	
796	27/08/2010	27/08/2010	✕	✕	
797	27/08/2010	27/08/2010	✕	✕	
798	30/08/2010	30/08/2010	✕	✕	
799	30/08/2010	30/08/2010	✕	✕	
800	30/08/2010	30/08/2010	✕	✕	
801	23/08/2010	23/08/2010	✓	✕	Se emitió O/C y Cotización de ácido clorhídrico, el mismo día que se produjo con este material. Se registra con fechas anteriores puesto que por las vacaciones de la Jefa de producción no se pudo emitir la Orden de Trabajo original y adecuadas en su debido momentos
802	30/08/2010	30/08/2010	✕	✕	
803	27/08/2010	27/08/2010	✓	✕	Se emitió O/C y Cotización de ácido clorhídrico, el mismo día que se produjo con este material. Se registra con fechas anteriores puesto que por las vacaciones de la Jefa de producción no se pudo emitir la Orden de Trabajo original y adecuadas en su debido momentos
804	31/08/2010	31/08/2010	✕	✕	
805	31/08/2010	31/08/2010	✓	✕	Se emitió O/C y Cotización de Limonene, el mismo día que se produjo con este material
806	31/08/2010	31/08/2010	✕	✕	
807	31/08/2010	31/08/2010	✕	✕	
808	31/08/2010	31/08/2010	✕	✕	
809	31/08/2010	01/09/2010	✕	✓	Existió una demora en la elaboración de la Orden de Producción
810	25/08/2010	25/08/2010	✕	✕	Se registra con fechas anteriores puesto que por las vacaciones de la Jefa de producción no se pudo emitir la Orden de Trabajo original y adecuadas en su debido momentos
811	30/08/2010	30/08/2010	✕	✕	
812	30/08/2010	30/08/2010	✕	✕	

813	23/08/2010	24/08/2010	✓	✓	Se emitió O/C y Cotización de ácido clorhídrico, el mismo día que se produjo con este material. Se registra con fechas anteriores puesto que por las vacaciones de la Jefa de producción no se pudo emitir la Orden de Trabajo original y adecuadas en su debido momentos. Existió una demora en la elaboración de la Orden de Producción
814	30/08/2010	30/08/2010	✕	✕	
815	31/08/2010	31/08/2010	✕	✕	
Resultados:					
% de Compras en último momento:				16%	
% de Demoras:				20%	
Cuestionario:					
1 ¿Se encuentran en la Orden de Compra y en la cotización los mismos materiales que se emplearon en la O/T de Producción del mismo día?					
2 ¿Existió retraso en la producción?					
Marcas:					
✓ Sí					
✕ No					

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR AUDITORÍA DE GESTIÓN**Empresa:** CHEMISTRY S.A. **Análisis del costo de mantener registro de existencias****Preparado por:** S.E. y M.B.R. **Fecha:** 2010**ANÁLISIS DEL COSTO DE MANTENER EL REGISTRO DE EXISTENCIAS**

Encontramos que el costo de mantener los registros de existencias no demandan más dinero que el del giro normal del negocio, es más, por el contrario, el registro adecuado de existencias, contribuye a un control eficaz de la materia prima, los productos y la eficiencia en la elaboración, entrega y servicio que se ofrece a los clientes, y en cierta manera implica un ahorro, ya que dificulta el robo o sustracción de materiales o artículos de la empresa por su carencia de registro.

Prueba de esto la constatación física que hemos realizado, ya que en ella se evidenció que hace falta la mantención de un registro adecuado, es decir actualizado y verificado periódicamente, de la totalidad de la materia prima y productos terminados, puesto que existían varios materiales que en registros constaban como que existiesen en gran cantidad pero en la realidad no se encontraba ni en una mínima cantidad, lo cual es un gran indicador de la falta de registro y control adecuado del ingreso, y uso de los materiales.

Es por esto que hacemos énfasis en que debe existir un registro adecuado y que no demanda más costo que el de las operaciones normales que deben realizarse, y además es importante que se coteje la información con el físico de todos los materiales y productos terminados, debido a que por la extensa cantidad de materiales casi no se realiza la constatación de todos los productos sino de los de más frecuencia de uso y significancia en el proceso productivo.

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR							AUDITORÍA DE GESTIÓN	
Empresa: CHEMISTRY S.A.			Constatación Física de Materiales y Producto terminado					
Preparado por: M.B.R. y S.E.					Fecha: 2010			
MATERIA PRIMA								
Código	Precio	Cantidad en Registro	Cantidad Constatada	Total en Registros	Total Constatado	Diferencias	Observaciones	
01.1.001	0,17	3	3,00	0,51	0,51	0,00	No se encuentra el producto para su constatación	
01.1.002	7	14,44	4,04	101,08	28,3024	-72,78		
01.1.005	0,33	446,66	460,04	147,3978	151,8132	4,42		
01.1.006	1,37	453,21	339,91	620,8977	465,673275	-155,22		
01.1.008	2,45	337,55	324,05	826,9975	793,9176	-33,08		
01.1.009	0,55	38,4	41,78	21,12	22,979	1,86		
01.1.010	1,8	94,25	105,56	169,65	190,008	20,36		
01.1.013	4,4	64,1		282,04	0	-282,04	No se encuentra el producto para su constatación	
01.1.015	1,95	120,2	69,40	234,39	135,33	-99,06		
01.1.018	0,42	2,5	2,40	1,05	1,008	-0,04		
01.1.020	0,01	127514,73		1275,1473	0	-1275,15		
01.1.021	11,6	19,34	19,73	224,344	228,83088	4,49		
01.1.030	12,07	128,61	123,47	1552,3227	1490,229792	-62,09		
01.1.031	21	8,4	8,48	176,4	178,164	1,76		
01.1.033	0,25	18,4	16,38	4,6	4,094	-0,51		
01.1.037	8,52	3,7	4,70	31,524	40,03548	8,51		
01.1.039	22,7	3,2	3,17	72,64	71,9136	-0,73		
01.1.040	0,52	175,12	176,87	91,0624	91,973024	0,91		
01.1.041	3	402,5	426,65	1207,5	1279,95	72,45		
01.1.043	2,05	31,5	29,85	64,58	61,19	-3,38		
TESB1	0,126	33,77	18,8	4,26	2,37	-1,89		
AMB01	0,397	140,42	140,45	55,75	55,76	0,01		
PERB01	0,064	50,7	18,4	3,24	1,18	-2,07		
01.1.070	0,49	482,91	488,8	236,63	239,51	2,89		
01.1.072	7,85	7,51	7,9	58,95	62,02	3,06		
01.1.074	7,5	15,08	17,6	113,10	132,00	18,90		
01.1.075	8	21,01	21,8	168,08	174,40	6,32		
01.1.079	0,5	0,61	0,55	0,31	0,28	-0,03		
01.1.080	0,5	0,19	0,6	0,10	0,30	0,21		
01.1.082	5,3	0,78	0	4,13	0,00	-4,13		
01.1.088	15,3	18,25	18,1	279,23	276,93	-2,30		
01.1.091	3,1	88	90	272,80	279,00	6,20		
01.1.100	11,28	42,8	42,05	482,78	474,32	-8,46		
01.1.101	7	17,78	17,6	124,46	123,20	-1,26		
01.1.110A	2,95	40,32	40,3	118,94	118,89	-0,06		
01.1.114	0,32	0,62	7,35	0,20	2,35	2,15		
01.1.115	1,143	303,75	215,9	347,19	246,77	-100,41		
01.1.116	12,5	13,6	13,65	170,00	170,63	0,63		
01.1.140	0,17	7	6,4	1,19	1,09	-0,10		
01.1.141	4,35	0,64	0,15	2,78	0,65	-2,13		
01.1.142	2,67	2721,51	2739	7266,43	7313,13	46,70		
01.1.170	1,25	164,77	150,55	205,96	188,19	-17,78		
01.1.172	5	58,23	53,3	291,15	266,50	-24,65		
01.1.173	20	10,76	9,05	215,20	181,00	-34,20		
01.1.175	5	52,79	49,45	263,95	247,25	-16,70		
01.1.201	1,73	100,4	98,65	173,69	170,66	-3,03		
01.1.202	1,04	75,76	0	78,79	0,00	-78,79		
01.1.203A	1,3	3,02	2,92	3,93	3,80	-0,13		
01.1.204	3,9	14,5	14,45	56,55	56,36	-0,20		

01.1.205	1,45	50	50	72,50	72,50	0,00	
HSPRI	1,976	57,4	55,45	113,42	109,57	-3,85	
01.1.231	9,5	14,3	14	135,85	133,00	-2,85	
01.1.242	1,46	66,8	66,8	97,53	97,53	0,00	
01.1.244	69,54	4,12	4,1	286,50	285,11	-1,39	
REREAU	0,254	67	65,3	17,02	16,59	-0,43	
01.1.270	3,61	40,04	39,7	144,54	143,32	-1,23	
01.1.271	5	5,42	5,3	27,10	26,50	-0,60	
01.1.273	5,2	56,94	46,6	296,09	242,32	-53,77	
01.1.274	9,16	120,62	116,25	1104,88	1064,85	-40,03	
01.1.292	1,25	70,97	69,3	88,71	86,63	-2,09	
01.1.293	1,34	40,85	40,4	54,74	54,14	-0,60	
01.1.294	7,5	39,2	0	294,00	0,00	-294,00	
01.1.295	1,28	55,73	55,8	71,33	71,42	0,09	
01.1.296	0,66	107,25	102,25	70,79	67,49	-3,30	
01.1.298	12,1	7,88	8,95	95,35	108,30	12,95	
01.1.321	4,83	115,36	115,25	557,19	556,66	-0,53	
01.1.322	4,83	127,06	127,05	613,70	613,65	-0,05	
01.1.323	1,62	2124,43	2124,1	3441,58	3441,04	-0,53	
01.1.324	2,7	33,12	33,8	89,42	91,26	1,84	
01.1.325	2,65	109,84	110,2	291,08	292,03	0,95	
01.1.326	1	0,72	0,7	0,72	0,70	-0,02	
01.1.351	1,88	17,8	17,55	33,46	32,99	-0,47	
01.1.354	10	12,2	0	122,00	0,00	-122,00	
01.1.355	1,1	2,2	8,1	2,42	8,91	6,49	
01.1.356	2,39	51,1	50,8	122,13	121,41	-0,72	
01.1.380	17,8	1,7	1,67	30,26	29,73	-0,53	
01.1.381	20,6	1,85	0	38,11	0,00	-38,11	
01.1.382	19	10,02	10,07	190,38	191,33	0,95	
01.1.383	22,5	4,58	4,54	103,05	102,15	-0,90	
01.1.387	21,32	5,37	5,24	114,49	111,72	-2,77	
01.1.388	21,35	2	0,21	42,70	4,48	-38,22	
01.1.389	32,66	3,8	3,82	124,11	124,76	0,65	
01.1.390	20,6	1,76	1,02	36,26	21,01	-15,24	
01.1.393	34,6	2,85	2,82	98,61	97,57	-1,04	
01.1.394	18	3,63	3,2	65,34	57,60	-7,74	
01.1.395	19,2	1,25	1,27	24,00	24,38	0,38	
01.1.396	28,67	0,8	0,75	22,94	21,50	-1,43	
01.1.397	36,5	1,25	1,23	45,63	44,90	-0,73	
01.1.400	1,54	84,62	91,45	130,31	140,83	10,52	
01.1.403	4	26,85	0	107,40	0,00	-107,40	
01.1.405	1,13	108	108,3	122,04	122,38	0,34	
01.1.407	1,9	75,97	76,7	144,34	145,73	1,39	
01.1.409	2,8	35,3	35	98,84	98,00	-0,84	
01.1.410	25,3	5,4	5,05	136,62	127,77	-8,86	
01.1.412	0,75	651,05	371,75	488,29	278,81	-209,48	
01.1.416	27,2	1	9,34	27,20	254,05	226,85	
01.1.424	2,8	21,9	22,8	61,32	63,84	2,52	
01.1.431	3,16	46,5	45,8	146,94	144,73	-2,21	
01.1.433	0,58	338,05	308,45	196,07	178,90	-17,17	
01.1.434	0,77	339,17	351,8	261,16	270,89	9,73	
01.1.435	0,46	5,85	3,5	2,69	1,61	-1,08	
01.1.437	0,85	787,4	266,9	669,29	226,87	-442,43	
01.1.440	8,5	9,8	9,8	83,30	83,30	0,00	
01.1.442	23,92	5,58	5,5	133,47	131,56	-1,91	

01.1.444	4,95	43,24	42,9	214,04	212,36	-1,68
01.1.460	4	37	37	148	148	0,00
01.1.461	1,55	124,38	124,7499061	192,789	193,3623545	0,57
01.1.463	1,2	658,75	329,375	790,5	395,25	-395,25
01.1.466	45,67	6,3	23,247	287,721	1061,69049	773,97
01.1.468	33,3	4,94	4,99928	164,502	166,476024	1,97
01.1.450	3,82	35,26	35,055492	134,6932	133,9119794	-0,78
01.1.510	1,75	194,3	1205,41777	340,025	2109,481098	1769,46
SILI01	1,622	0,94	3,859922	1,52468	6,260793484	4,74
TESCDDL	0,198	0,11	2472,449991	0,02178	489,5450982	489,52
01.1.178	5	11,1		55,5	0	-55,50
01.1.492	13	5,2	5,2199992	67,6	67,8599896	0,26
01.1.493	11,2	16,3		182,56	0	-182,56
01.1.047	30	6,8	6,649992	204	199,49976	-4,50
01.1.360	2,88	1,5	1,2999	4,32	3,743712	-0,58
01.1.420A	5,3	85,5	87,10227	453,15	461,642031	8,49
01.1.105	8,8	28,9	29,099988	254,32	256,0798944	1,76
01.1.420B	1,5	3	3,0498	4,5	4,5747	0,07
01.1.208	10	4,5		45	0	-45,00
01.1.111	4,75	44	39,7496	209	188,8106	-20,19
01.1.703	5,4	67,64		365,256	0	-365,26
01.1.113	80	0,07	0,07	5,6	5,6	0,00
01.1.209	5,8	75,04		435,232	0	-435,23
01.1.180	2,48	20,7		51,336	0	-51,34
01.1.651	100	0,02	0,1	2	10	8,00
01.1.800	0,75	1,45		1,0875	0	-1,09
01.1.434	3,05	0,48	0,4	1,46	1,22	-0,24
01.1.803	3,6	58,72	48,8	211,39	175,68	-35,71
01.1.803	4,6	0,08	6	0,37	27,60	27,23
01.1.805	2,17	27,1	26,4	58,81	57,29	-1,52
01.1.811	0,5	18,5	16,65	9,25	8,33	-0,93
01.1.808	0,16	45,1	45	7,22	7,20	-0,02
01.1.805	9,8	0,1	0,1	0,98	0,98	0,00
01.1.810	10,75	0,25	0,5	2,69	5,38	2,69
				35000,6584	33260,55343	-1740,104945
		CANTIDAD	VALOR (USD)			
	Universo	214	384785,73			
	Muestra	138	35000,66			

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR AUDITORÍA DE
GESTIÓN**

Empresa: CHEMISTRY S.A.

Entrevista a los gerentes de la empresa

Preparado por: M.B.R. y S.E.

Fecha: 2010

Cargos: Gerente General, Gerente de Ventas y Gerente Técnico

Área: Administrativa, Ventas y Técnica

Preguntas:

1. **¿Cuál es el medio por el cual obtienen la información necesaria para sus actividades?**

En el área de ventas, una vez por semana se realiza reuniones en la cual se dan a conocer todos los problemas y actividades que se han llevado a cabo en la semana. Al Gerente Técnico le proporcionan informes mensuales de ventas, y en caso de requerir más información solicita a las personas que le pueden facilitar por medio del correo electrónico, de una comunicación escrita o personalmente.

2. **¿Cree que es suficiente?**

Los Gerentes de Ventas y Técnico creen que el medio por el cual obtienen información es suficiente para ellos.

3. **¿Qué forma de comunicación de la información cree que le ayudaría más?**

El Gerente General mencionó que se deberían analizar los productos que tiene la competencia para de esta manera poder encontrar las debilidades que presentan y utilizarlas como argumento para poder atraer al cliente.

También se debería investigar nuevos nichos de mercado para poder insertar nuestros productos, además se debería crear estrategias por producto para asegurar su permanencia en el mercado.

4. **¿Qué perfiles creen que deben cumplir las personas que laboren en los siguientes cargos?:**

Vendedores:

- Título de estudios superiores en Ingeniería Química o afines.
- Experiencia mínima de un año.
- Intuición, dinamismo, creatividad y espontaneidad.
- Disponibilidad de tiempo.
- Buena relación familiar.
- Automotivación

Obreros:

- Bachiller
- Persona fuerte y joven.
- En las pruebas de aptitud que demuestren comprensión de lectura.

Asistente de Ventas:

- Bachiller.
- Conocimientos de secretariado o asistente de gerencia.
- Conocimientos de office.
- Buenas relaciones humanas, habilidad para comunicarse.
- Buena presencia.

Investigador y Desarrollo:

- Título de estudios superiores en Ingeniería Química o Bio- Químico.
- Conocimientos de programas informáticos.
- Conocimientos del idioma inglés.
- Cursos sobre elaboración de productos.
- Experiencia mínima de 5 años.
- Organizado/a.

Asistente de Producción:

- Título de estudios superiores en Ingeniería Química, Química Farmacéutica o Tecnología Industrial.
- Experiencia mínima de un año en formulaciones.
- Conocimientos sobre seguridad industrial y salud ocupacional.
- Conocimientos de programas informáticos.

Contadora:

- Título universitario de contabilidad y auditoría.
- Experiencia mínima de 2 años.

- Manejo de Software Office.
- Manejo de Software contable.
- Elaboración de asientos contables.
- Conocimiento del manejo de libros diarios y mayores.
- Conocimientos de consolidación bancaria.
- Elaboración de presupuestos contables.
- Elaboración de roles de pagos.
- Implementación y elaboración de balances acorde a las NIIFS.
- Declaración de impuestos.
- Declaración de planillas del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
- Conocimiento del Código Tributario.
- Conocimiento del Código de Trabajo.

Asistente de Contabilidad:

- Estudios universitarios incompletos en Contabilidad y Auditoría o a fines.
- Experiencia profesional mínima de un año en funciones similares.
- Manejo de Software Office.
- Manejo de Software contable.
- Elaboración de asientos contables.
- Elaboración de presupuestos contables.
- Conocimiento del manejo de libros diarios y mayores.
- Conocimientos de consolidación bancaria.
- Implementación y elaboración de balances acorde a las NIIFS.
- Conocimiento del Código Tributario.

Asistente de Cobranzas:

- Estudios universitarios incompletos en Contabilidad y Auditoría o a fines.
- Experiencia profesional mínima de un año en funciones similares.
- Manejo de Software Office.
- Manejo de Software contable.
- Elaboración de asientos contables.

Chofer:

- Licencia profesional.
- Experiencia en realizar entregas.

Gerente General:

- Uno de los socios o conocidos de los socios en quien tengan confianza.
- Título de estudios superiores en administración o carreras a fines.

Gerente de Ventas:

- Uno de los socios o conocidos de los socios en quien tengan confianza.
- Título de estudios superiores en Ingeniería Química.
- Experiencia en ventas en otras empresas del sector industrial.
- Conocimiento del mercado
- Cursos relacionados con productos químicos.

Gerente Técnico:

- Uno de los socios o conocidos de los socios en quien tengan confianza.
- Título de estudios superiores en Ingeniería Química.
- Experiencia en ventas en otras empresas del sector químico.
- Experiencia como profesor en cursos referentes al trabajo que va a realizar.
- Cursos y estudios a fines al cargo que va a desempeñar.

Jefe de Producción:

- Uno de los socios.
- Título de estudios superiores en Ingeniería Química o afines.
- Experiencia en el área de producción en otras empresas del sector químico.
- Habilidades para el manejo de personal.

5. ¿Qué preguntas haría en una prueba de aptitud para los siguientes cargos?:

Gerente Técnico, Jefe de Producción, Investigador y Desarrollo y Asistente de Producción:

- Diga al menos 5 componentes de un detergente y para qué sirve cada uno.
- Indique qué significa CMC.
- ¿Para qué utilizaría usted el cloruro de sodio?
- Indique en que producto se utiliza butil glicol.
- Indique qué son los terpenos y para qué sirven.
- ¿Cuál es la diferencia entre un jabón y un detergente?
- Indique cual es el procedimiento para diluir ácidos.
- Indique cual es el procedimiento para neutralizar ácido sulfónico.
- ¿En qué productos usted utilizaría EDTA?

Gerente de Ventas y vendedores

- Al ser un trabajo de campo se le plantearía una situación para que pueda resolver el inconveniente.
- Se le pediría que haga una demostración de venta del producto a la Gerente de Ventas.

6. ¿En base a qué criterios se establecen los sueldos en la empresa?

Los sueldos se establecieron en base a lo que los socios percibían cuando trabajaban en otras empresas y según lo que conocen de la competencia. Así, en el caso de los gerentes y jefes se les paga un sueldo fijo más un porcentaje de comisión en base a las ventas, a los vendedores perciben un sueldo fijo y les pagan comisiones en base a las ventas y las cobranzas que puedan realizar, a los choferes se les paga un sueldo fijo y un reconocimiento por cada tanque recuperado, al asistente de cobranzas se le paga un sueldo fijo y una comisión por las cobranzas realizadas, y el resto del personal percibe un sueldo fijo.

7. ¿Cuál es la política que tienen para los ascensos?

Se toma en cuenta los estudios que han realizado, el nivel de superación que han tenido y el desempeño en el trabajo. Pero en el caso de la empresa los cargos son pocos y es difícil ascender a menos que alguien salga de la compañía por lo que no se han dado muchos ascensos.

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR AUDITORÍA DE GESTIÓN									
Empresa: CHEMISTRY S.A.					Resumen de cuestionarios aplicados				
Preparado por: M.B.R. y S.E.					Fecha: 2010				
Preguntas para todos los empleados de la empresa									
1. ¿Conoce la misión y visión de la compañía?									
	SI	11	NO	7					
2. ¿Sabe cuáles son los objetivos que se ha establecido para el departamento en el que labora?									
	SI	17	NO	2					
3. Si su respuesta anterior es afirmativa, ¿Cree que ha orientado su trabajo hacia el cumplimiento de los objetivos?									
	SI	16	NO	1					
4. ¿Conoce cuales son las políticas establecidas en la empresa?									
	SI	11	NO	8					
5. ¿Está de acuerdo con las mismas? En caso de tener sugerencias detállelas a continuación.									
	SI	12	NO	1					
Seguir el crecimiento de la empresa, mejorar las instalaciones.									
No estoy de acuerdo con la forma de pedir permisos.									
Deben tener coherencia con la planificación estratégica									
Son muy buenas y nos plantean una meta muy buena de mi puesto para aportar para el mejoramiento de la empresa.									
Realizar reuniones para concientizar y expandir el conocimiento de metas, objetivo de la empresa.									
No se, las políticas generales, solo las que se han aplicado en mi departamento. Sería bueno que todos sepamos todas las políticas establecidas en la empresa.									
En algunas empresas la misión, visión y políticas empresariales se encuentran impresas en un lugar visible y comunmente frecuentado.									
6. ¿Cree que existen aspectos que se deban mejorar o cambiar en la compañía? Detalle cuales serían									
	SI	18	NO	1					
Mejorar instalaciones, mejorar sueldos según el cargo, sacar nuevos productos.									
Debe haber más coordinación con el personal de planta.									
Contratar obreros con instrucción por lo menos de 3 años de colegio.									
En la elaboración de más productos como lo están pensado, para el desarrollo de la empresa.									
Aumentar las ventas y los vendedores. Encontrar nichos de mercado y abrir frentes.									
Los departamentos deben elaborar su planificación estratégica. Se debe elaborar presupuestos y también proyección de ventas.									
Pienso que ahora que es el momento de cambios no tengo sugerencias porque estamos en proceso pero cuando ha sido necesario he dado mis puntos de vista.									
Dependiendo el área en capacitación.									
Mejor infraestructura. Evaluación constante del rendimiento laboral. Capacitación en los aspectos que hayan falencias.									
Sería el mejoramiento del lugar donde nos desenvolvemos ya nos está quedando un poco pequeño y en mi área un transporte para ir más rápido y movilizarme mejor.									
Mayor capacitación. Mejor nivel de seguridad.									
Espacio físico más amplio. Pago de comisiones a tiempo.									

Particularmente creo que es necesario establecer la forma de pago de las comisiones, detalla y explicitamente.

Absolver los puntos 1,2,3,4

Toda empresa que quiera subsistir debe innovar. Los cambios ayudan a no permanecer estáticos y a mejorar.

Recolección de canecas. Prender los teléfonos alegro. Confirmar los envíos que hacen por transporte el mismo día que se envía, se mande o no.

7. Si su respuesta anterior es afirmativa, ¿Ha aportado con ideas para el mejor desenvolvimiento de la empresa? Si tiene sugerencias detállelas a continuación.

SI	11	NO	5				
----	----	----	---	--	--	--	--

Cumplo lo mejor que pueda en mis funciones.

Planificación de compras. Dinamización estructural.

Círculo de calidad

Ampliación de la empresa. Transporte para los mensajeros. Aportar conocimientos en el área que nos desenvolvemos.

El aporte ha sido el resolver los inconvenientes cuando se presentan, mas o no na programación hacia futuro que debe ser indispensable.

He aportado con comentarios y dugerencias que en parte se han tomado en cuenta en su respectivo momento.

8. Cuando ha tenido problemas en la ejecución de sus actividades diarias, ¿los ha comentado con sus jefes inmediatos o compañeros para poder solucionarlos?

SI	19	NO	0				
----	----	----	---	--	--	--	--

9. ¿Han existido ocasiones en que no pudo solucionar los problemas?

SI	11	NO	6				
----	----	----	---	--	--	--	--

10. ¿Considera que tiene suficientes conocimientos acerca de las labores que realiza?

SI	10	NO	8				
----	----	----	---	--	--	--	--

11. Al momento, ¿tiene inquietudes sobre como realiza sus actividades diarias?

SI	9	NO	10				
----	---	----	----	--	--	--	--

12. En qué le gustaría capacitarse más?

Curso de computación y de relaciones humanas.							
Capacitación en despachos de mercadería.							
Capacitación en seguridad industrial.							
En contabilidad y elaboración de productos químicos.							
Elaboración de productos							
Administración de bodegas							
Formulaciones							
Normas Internacionales de Inforamción Financiera							
Contabilidad de Costos							
En el área contable, por el área que yo desempeño estaría bien tributación, ventas,							
Aspectos tributarios. Manejo de Inventarios. Declaración de impuestos.							
En tratamiento de Químico y en Contabilidad, aunque no es mi especialidad pero							
quiero saber más y aprender esto.							
Medio ambiente. Manejo de vendedores.							
Cursos relacionados con marketing y comercio exterior.							
Tratamiento de efluentes con bacterias.							
Ventas							
Ventas y calderos.							
Autocad.							
Ablandadores. Análisis. Productos de caldero y lavandería. Cálculos para lavados							
de calderos.							

13. Cree que su computador tiene todos los programas necesarios para la ejecución de sus funciones?

SI	8	NO	5				
----	---	----	---	--	--	--	--

14. Si su respuesta anterior es negativa, ¿qué programas recomendaría que tenga su computador?				
El sistema que piensan implementar para estar conectada con facturación, costos, inventarios de materia prima, producto terminado, y de esta manera exista un mejor flujo de la información.				
Sistema de la empresa (MAGUS), SPSS, STATA.				
Un quemador de CDs para la información como NERO.				
Visio (diagramas), proyect (elaboración) y seguimiento de proyectos autocad (elaboración de planos diseño de plantas).				
Preguntas para los empleados relacionados con ventas				
15. En base a lo que han comentado los clientes, ¿cree que se encuentran satisfechos con los resultados que han obtenido de los productos elaborados en la empresa?				
	SI	4	NO	0
16. Si su respuesta anterior es negativa, ¿Qué productos requieren de cambios y mejoras y cuáles serían éstos?				
Productos: Detergentes, desinfectantes y suavizantes.				
17. ¿Qué recomendaciones daría a la empresa para cumplir con las exigencias de los clientes?				
Respuesta rápida y eficaz en las inquietudes de los mismos.				
Ninguno, entiendo que el servicio al clientes es correcto, my eficiente y efectivo.				
Capacitación periódica a los operadores.				
Cumplir normas ISO. Laboratorio más equipado. Investigación y desarrollo de productos. Implementar equipos que ayuden a la fabricación de los productos de la planta en forma eficiente.				
Tratar de que los productos tengan la misma calidad siempre.				
18. ¿Tiene sugerencias sobre los cupos de ventas establecidos y sobre los cálculos de las comisiones? Detállelas a continuación.				
	SI	3	NO	0
Acerca del cupo, ya está y no vamos a reducirlo, pero me reitero en la solicitud de que el pago de las comisiones de ser detallado y muy explícito.				
En base a que parámetros se establece los cupos. Tablas de comisiones, liquidación de comisiones detalladas ya que cuando se reciben los cheques no vienen acompañados del detalle correspondiente.				
Los cálculos deben ser detallados y entregados a los vendedores teniendo en cuenta la gestión de cobranza en cliente morosos y casos de cruce de cuentas.				
Se me debería hacer una revisión del % de las comisiones. Mandar cumplidamente los cálculos de las respectivas comisiones.				

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR AUDITORÍA DE
GESTIÓN**

Empresa: CHEMISTRY S.A. Narrativa del proceso de proyección de ventas

Preparado por: M.B.R. y S.E. **Fecha:** 2010

Proceso de proyección de ventas totales mensuales

1. Se agrupa en una hoja electrónica toda la información histórica que se tenga sobre las ventas mensuales, en el caso de la empresa desde el año 2004.
2. Se calcula el promedio de orden móvil 12 de la información histórica de ventas.
3. Posteriormente se realiza el cálculo del promedio móvil centrado en base al promedio de orden móvil 12.
4. Con estos datos, se obtiene los índices estacionales y así se calcula los índices estacionales promedio por cada mes del año.
5. En base a los índices estacionales promedio se calcula los índices estandarizados y los pesos porcentuales.
6. Así, se enlista las ventas por cada año y con tendencia lineal se proyecta las ventas del próximo año y mediante los pesos porcentuales se obtiene la proyección de las ventas totales mensuales.

Para realizar la proyección de ventas por productos, se realiza el mismo proceso con la información histórica que se posee desde el año 2005. Cabe mencionar que la información externa a la empresa como la inflación y los impuestos, se toma en cuenta para la proyección de las compras y los gastos de la empresa.

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR		AUDITORÍA DE GESTIÓN		
Empresa: CHEMISTRY S.A.		Rentabilidad por cliente		
Preparado por: M.B.R. y S.E.		Fecha: 2010		
Cientes	Cantidad vendida	Total ventas	%Total ventas	Utilidad por cliente
AAUSH	30,00	48,00	0,01%	4,14
ACHI	420,00	579,00	0,13%	49,93
ACUSA	45,00	189,00	0,04%	16,30
AER	480,00	730,60	0,16%	63,00
AG11	276,00	327,60	0,07%	28,25
AGA	60,00	193,80	0,04%	16,71
AGROGAN	120,00	181,20	0,04%	15,63
AGROMOR	90,00	163,80	0,04%	14,13
AIBO	60,00	93,00	0,02%	8,02
ALBARA	80,00	309,94	0,07%	26,73
ALEC	20,00	60,42	0,01%	5,21
AMAQ	132,00	198,00	0,04%	17,07
AMECOL	120,00	207,60	0,05%	17,90
AMJUICE	60,00	111,60	0,02%	9,62
ANBAS	280,00	582,50	0,13%	50,23
ANCAR	60,00	109,20	0,02%	9,42
ANCHU	60,00	90,00	0,02%	7,76
APRO	75,00	862,50	0,19%	74,38
ARACE	120,00	216,00	0,05%	18,63
ARPAL	120,00	222,00	0,05%	19,14
ASADERO	131,50	173,29	0,04%	14,94
ATS	770,00	555,50	0,12%	47,90
AURA	4,00	9,68	0,00%	0,83
AVESCA	480,00	1012,80	0,22%	87,34
AVI	220,00	297,00	0,06%	25,61
AYS1	2236,00	5534,10	1,21%	477,23
AZULES	60,00	159,00	0,03%	13,71
BALEY	200,00	640,00	0,14%	55,19
BALSE	550,00	1760,00	0,38%	151,77
BETCUL	150,00	279,00	0,06%	24,06
BG02	220,00	3135,00	0,68%	270,34
BIA	19,00	36,63	0,01%	3,16
BIOG	20,00	56,00	0,01%	4,83
BLARI	5,27	16,34	0,00%	1,41
BONA1	150,00	273,00	0,06%	23,54
BONICE	660,00	858,00	0,19%	73,99
BYSEM1	600,00	660,00	0,14%	56,91
C&DFERRE	50,00	106,00	0,02%	9,14
CAMO	30,00	48,30	0,01%	4,17
CAMRE	10,00	25,00	0,01%	2,16
CARCA	60,00	111,60	0,02%	9,62
CARHE	120,00	222,00	0,05%	19,14
CAROP	420,00	690,60	0,15%	59,55
CARTOA	30,00	44,70	0,01%	3,85
CARV	210,00	483,90	0,11%	41,73
CC09	60,00	91,20	0,02%	7,86
CCH	2200,00	4869,99	1,06%	419,96
CCH1	240,00	385,20	0,08%	33,22

CEB	21,08	65,36	0,01%	5,64
CECIMU	50,00	106,00	0,02%	9,14
CECIVI	72,00	158,40	0,03%	13,66
CECO	240,00	432,00	0,09%	37,25
CELA	8,50	14,95	0,00%	1,29
CELEC	941,00	1554,00	0,34%	134,01
CELEC EP	6593,00	13924,19	3,04%	1200,74
CEMENTOS	1101,00	6490,00	1,42%	559,66
CEPLAS	20,00	38,00	0,01%	3,28
CEPRE	60,00	111,60	0,02%	9,62
CERO	180,00	299,40	0,07%	25,82
CHIVAN	110,00	312,40	0,07%	26,94
CIRMI	40,00	116,40	0,03%	10,04
CISNE	240,00	444,00	0,10%	38,29
CLIP	245,00	975,00	0,21%	84,08
CLISANTA	50,00	140,00	0,03%	12,07
COLMAB	30,00	53,10	0,01%	4,58
COLORTINT	300,00	918,00	0,20%	79,16
CONSCIMA	124,00	455,08	0,10%	39,24
COYOTE	240,00	537,60	0,12%	46,36
CRICU	60,00	108,00	0,02%	9,31
CRISCAM	300,00	609,00	0,13%	52,52
CRISLLU	30,00	54,60	0,01%	4,71
CROMDIO	40,00	96,00	0,02%	8,28
CTRP	44,00	208,80	0,05%	18,01
CU01	537,00	695,80	0,15%	60,00
CUBO	1320,00	2534,40	0,55%	218,55
CY01	3300,00	4950,00	1,08%	426,86
CYFOIL	780,00	4024,80	0,88%	347,08
DACU	92,00	173,54	0,04%	14,97
DAG	360,00	669,60	0,15%	57,74
DAM	160,00	369,60	0,08%	31,87
DAQUI	24,00	61,00	0,01%	5,26
DARWINE	60,00	109,20	0,02%	9,42
DECOR	520,00	1680,00	0,37%	144,87
DELICAR	160,00	346,75	0,08%	29,90
DELTEX	1401,00	4708,00	1,03%	405,99
DIPOR	120,00	276,00	0,06%	23,80
DITONI	180,00	414,00	0,09%	35,70
DMARCOS	180,00	264,00	0,06%	22,77
DOTA	49,00	109,50	0,02%	9,44
DT02	84,00	269,64	0,06%	23,25
EC05	150,00	244,50	0,05%	21,08
ECA1	880,00	1856,80	0,41%	160,12
ECOF	14289,00	32471,40	7,09%	2800,15
ECUAH	320,00	727,80	0,16%	62,76
ECUAM	220,00	653,00	0,14%	56,31
ECUAMAN	12,34	35,11	0,01%	3,03
ECUAPIEL	240,00	391,20	0,09%	33,73
EDAL	180,00	327,60	0,07%	28,25
EDBA	60,00	90,00	0,02%	7,76
EDGO	20,00	59,20	0,01%	5,11
EDIGUE	120,00	223,20	0,05%	19,25
EDUC	660,00	1033,20	0,23%	89,10
EEQ	28620,00	34000,86	7,43%	2932,04
EGLONSA	60,00	111,60	0,02%	9,62
EJECUTIVO	160,00	369,60	0,08%	31,87

EL02	668,00	878,20	0,19%	75,73
ELAS	940,00	1827,20	0,40%	157,57
ELE1	110,00	988,90	0,22%	85,28
ELECA	760,00	16735,01	3,65%	1443,13
ELIE	15,00	28,50	0,01%	2,46
ELVIMA	220,00	413,20	0,09%	35,63
EM03	168,00	387,88	0,08%	33,45
EMELN	110,00	6600,00	1,44%	569,15
ENFP	180,00	270,00	0,06%	23,28
ENVA	102,00	1199,80	0,26%	103,46
EP02	8140,00	13791,80	3,01%	1189,33
EPACEM	- 1,00	94,00	0,02%	8,11
ESWN1	2520,00	4078,80	0,89%	351,73
EVERE	45,00	189,00	0,04%	16,30
EVIZ	6,00	9,33	0,00%	0,80
FABICON	557,00	1470,65	0,32%	126,82
FABRILAC	540,00	1139,40	0,25%	98,26
FACAM	8,50	10,70	0,00%	0,92
FACJEANS	120,00	223,20	0,05%	19,25
FANBO	280,00	478,00	0,10%	41,22
FASLA	1540,00	1155,00	0,25%	99,60
FAUBA	60,00	111,60	0,02%	9,62
FB02	4308,00	7282,00	1,59%	627,96
FE04	34,00	36,08	0,01%	3,11
FEDE	255,00	604,50	0,13%	52,13
FERL	23,50	32,36	0,01%	2,79
FERROT	2,00	40,00	0,01%	3,45
FERVILLA	26,00	29,45	0,01%	2,54
FEV	60,00	150,00	0,03%	12,94
FFAA	780,00	1574,40	0,34%	135,77
FGAUSTRO	60,00	121,80	0,03%	10,50
FITO	240,00	537,60	0,12%	46,36
FLEXIC	330,00	741,60	0,16%	63,95
FR02	240,00	382,80	0,08%	33,01
FRANCE	556,00	1940,00	0,42%	167,29
FRAQ	180,00	304,20	0,07%	26,23
FRARO	60,00	109,20	0,02%	9,42
FRITOLAY1	622,00	1076,20	0,24%	92,81
FRUT	880,00	1601,60	0,35%	138,11
FRUT1	220,00	400,40	0,09%	34,53
FUNDGOD	38,50	53,21	0,01%	4,59
GACHA	10,00	21,20	0,00%	1,83
GAPE	2,00	279,46	0,06%	24,10
GARU	180,00	327,60	0,07%	28,25
GDORADA	380,00	877,80	0,19%	75,70
GENDISCA	120,00	276,00	0,06%	23,80
GEOLO	120,00	331,80	0,07%	28,61
GERLE	30,00	44,70	0,01%	3,85
GERPO	180,00	333,00	0,07%	28,72
GEYOCA	124,00	297,28	0,06%	25,64
GHEREDIA	440,00	792,00	0,17%	68,30

GLOFERSU	71,50	212,21	0,05%	18,30
GLORIA	180,00	334,80	0,07%	28,87
GLODOD	8,00	24,40	0,01%	2,10
GLOVE	32,00	121,35	0,03%	10,46
GLOVI	13,50	8,10	0,00%	0,70
GMO	60,00	118,20	0,03%	10,19
GRACES	170,50	320,23	0,07%	27,61
GRAFME	61,00	124,77	0,03%	10,76
GRAUL	40,00	72,00	0,02%	6,21
GRC01	120,00	200,40	0,04%	17,28
GREIL	120,00	182,40	0,04%	15,73
GSUA	25,00	250,00	0,05%	21,56
GUAG	120,00	198,00	0,04%	17,07
GUBA	60,00	120,00	0,03%	10,35
GUIAN	60,00	111,60	0,02%	9,62
GUSA	60,00	133,80	0,03%	11,54
GUSP	60,00	111,60	0,02%	9,62
HB-11	14,00	2095,00	0,46%	180,66
HBASSY	90,00	213,30	0,05%	18,39
HECTO	1,00	40,00	0,01%	3,45
HEE	550,00	1357,50	0,30%	117,06
HILA	90,00	126,00	0,03%	10,87
HILSEA	116,00	162,60	0,04%	14,02
HLCA1	125,00	181,40	0,04%	15,64
HMS	310,00	616,90	0,13%	53,20
HNAVAL	1450,00	2785,20	0,61%	240,18
HO910	300,00	480,00	0,10%	41,39
HOLOOR	52,00	357,00	0,08%	30,79
HOQU	660,00	1254,66	0,27%	108,19
HOSMIL	240,00	405,60	0,09%	34,98
HOSTENA	631,00	1081,00	0,24%	93,22
HOTAMAZ	928,00	1180,40	0,26%	101,79
HPFYB	1320,00	2640,00	0,58%	227,66
HPSL	120,00	252,00	0,06%	21,73
HRAD	180,00	378,00	0,08%	32,60
HRP	420,00	706,20	0,15%	60,90
HSEBAS	60,00	132,00	0,03%	11,38
HUQUI	180,00	300,60	0,07%	25,92
HV03	720,00	1216,80	0,27%	104,93
IBTC	330,00	975,90	0,21%	84,16
ICAP	50,00	175,00	0,04%	15,09
IESSAMB	1320,00	2178,00	0,48%	187,82
IESSIB	1320,00	1874,40	0,41%	161,64
ILUTEC	100,00	242,00	0,05%	20,87

IMA	540,00	928,80	0,20%	80,09
IMOCOM	20,00	120,80	0,03%	10,42
IN06	3520,00	6336,00	1,38%	546,38
INDGOV	883,00	1517,20	0,33%	130,83
INDRO	20,00	42,40	0,01%	3,66
INDUASH	100,00	255,00	0,06%	21,99
INDUM	90,00	181,20	0,04%	15,63
INEX	10,23	38,54	0,01%	3,32
INGESA	25,00	199,50	0,04%	17,20
INLAC	210,00	272,40	0,06%	23,49
INMOECUA	2760,00	6108,00	1,33%	526,72
INTIRAIMI	10,54	32,67	0,01%	2,82
INVEG	1760,00	2200,00	0,48%	189,72
IS02	16,00	24,80	0,01%	2,14
ISACHI	234,00	427,51	0,09%	36,87
IVANA	177,00	574,08	0,13%	49,51
IVZU	120,00	216,00	0,05%	18,63
JACNUBE	20,00	38,00	0,01%	3,28
JAICA	60,00	109,20	0,02%	9,42
JAIVA	300,00	450,00	0,10%	38,81
JAKI	13,00	19,47	0,00%	1,68
JAVAV1	240,00	400,80	0,09%	34,56
JERE	60,00	144,00	0,03%	12,42
JG02	120,00	144,00	0,03%	12,42
JHONP	60,00	111,60	0,02%	9,62
JLACHE	360,00	487,20	0,11%	42,01
JLEMA	30,00	44,70	0,01%	3,85
JM01	30,00	42,00	0,01%	3,62
JM02	8,00	20,00	0,00%	1,72
JMEN	68,00	225,00	0,05%	19,40
JN02	280,00	439,20	0,10%	37,87
JOGU	300,00	696,00	0,15%	60,02
JORBE	20,00	40,00	0,01%	3,45
JORCAR	60,00	120,00	0,03%	10,35
JOYA	240,00	446,40	0,10%	38,50
JOYA	180,00	334,80	0,07%	28,87
JPAVON	99,00	148,84	0,03%	12,84
JPC	60,00	108,00	0,02%	9,31
JUAS	260,00	446,60	0,10%	38,51
JUGOFACIL	174,00	475,66	0,10%	41,02
JUMA	8,00	203,52	0,04%	17,55
JVTK	180,00	327,60	0,07%	28,25
LA11	2865,00	2977,28	0,65%	256,74
LABORCH	325,00	770,10	0,17%	66,41
LABWIN	870,00	1706,00	0,37%	147,12
LACAR	120,00	218,40	0,05%	18,83
LACFOR	150,00	265,05	0,06%	22,86
LACROSI	180,00	329,40	0,07%	28,41
LACSAL	120,00	218,40	0,05%	18,83
LACTAMZ1	460,00	784,40	0,17%	67,64
LAMORA	60,00	66,00	0,01%	5,69

LAMR	220,00	374,00	0,08%	32,25
LASAN	60,00	103,20	0,02%	8,90
LAVAD	2880,00	5139,30	1,12%	443,18
LAVALEX	60,00	107,40	0,02%	9,26
LAVCEN	240,00	600,00	0,13%	51,74
LAVCISS	8,00	20,88	0,00%	1,80
LAVCLEAN	180,00	459,00	0,10%	39,58
LAVCM	32,00	67,50	0,01%	5,82
LAVCRISOL	30,00	54,60	0,01%	4,71
LAVCU	368,00	877,92	0,19%	75,71
LAVHIGI	102,00	241,60	0,05%	20,83
LAVINGLESA	60,00	87,00	0,02%	7,50
LAVJORI	12,00	35,40	0,01%	3,05
LAVLIMPIEZ	36,00	110,64	0,02%	9,54
LAVMAGICS	20,00	33,00	0,01%	2,85
LAVMER	80,00	311,20	0,07%	26,84
LAVROMA	16,00	63,20	0,01%	5,45
LAVSB1	64,00	130,40	0,03%	11,24
LAVVIP	20,00	14,00	0,00%	1,21
LB03	120,00	164,40	0,04%	14,18
LC01	240,00	501,60	0,11%	43,26
LD04	60,00	108,00	0,02%	9,31
LED1	16,00	70,40	0,02%	6,07
LEE	720,00	2379,37	0,52%	205,18
LEHOST	285,00	546,05	0,12%	47,09
LEOPA	240,00	444,00	0,10%	38,29
LG03	360,00	655,20	0,14%	56,50
LG04	120,00	208,20	0,05%	17,95
LI03	224,00	376,80	0,08%	32,49
LICHA	69,00	132,64	0,03%	11,44
LIFE	204,00	574,00	0,13%	49,50
LILIO	64,00	152,80	0,03%	13,18
LIMLC	50,00	144,50	0,03%	12,46
LLP1	218,00	366,20	0,08%	31,58
LMLP01	440,00	726,00	0,16%	62,61
LP06	184,00	345,00	0,08%	29,75
LS06	300,00	561,00	0,12%	48,38
LT04	300,00	492,00	0,11%	42,43
LUFA	90,00	128,10	0,03%	11,05
LUICOL	60,00	93,00	0,02%	8,02
LUISAUCA	90,00	163,80	0,04%	14,13
LUIVA	150,00	273,00	0,06%	23,54
LULAN	80,00	143,20	0,03%	12,35
LULLI	30,00	54,60	0,01%	4,71
LUMIRA	489,00	820,04	0,18%	70,72
LUSAG	30,00	54,60	0,01%	4,71
LUTO	60,00	106,80	0,02%	9,21
LUVA	470,00	788,80	0,17%	68,02
MA04	300,00	480,00	0,10%	41,39
MAAR	300,00	495,00	0,11%	42,69
MACAR	150,00	336,00	0,07%	28,97

MACE	4,00	24,00	0,01%	2,07
MAGA	30,00	46,50	0,01%	4,01
MALES	190,00	336,20	0,07%	28,99
MANBEN	30,00	76,50	0,02%	6,60
MARE	20,00	38,00	0,01%	3,28
MAREZ	48,00	109,60	0,02%	9,45
MARIGUA	8,00	20,00	0,00%	1,72
MARIM	32,00	69,20	0,02%	5,97
MARISOL	1101,00	1762,00	0,38%	151,94
MARMOS	210,00	346,50	0,08%	29,88
MARPE	25,00	46,25	0,01%	3,99
MARSA	60,00	109,20	0,02%	9,42
MARTIZ	1652,00	3521,50	0,77%	303,67
MARTIZSD	170,00	451,20	0,10%	38,91
MARTOV	60,00	114,00	0,02%	9,83
MARVE	1180,00	1621,00	0,35%	139,79
MASOV	244,00	369,52	0,08%	31,87
MATRA	12,00	32,76	0,01%	2,83
MAUCI	150,00	255,00	0,06%	21,99
MAVEL	60,00	93,00	0,02%	8,02
MAXCLEAN	4,00	8,96	0,00%	0,77
MAYFRA	24,00	71,60	0,02%	6,17
MBONE	131,40	133,04	0,03%	11,47
MD03	881,00	2257,00	0,49%	194,63
MEGAC	60,00	103,20	0,02%	8,90
MEGAN	4,10	10,25	0,00%	0,88
MEGAV	528,00	836,34	0,18%	72,12
MER	4,00	16,44	0,00%	1,42
MERCU	580,00	1235,80	0,27%	106,57
MERCU*MM	1,00	1285,00	0,28%	110,81
MERY	31,00	52,77	0,01%	4,55
MESTE	40,30	64,77	0,01%	5,59
MICROE	60,00	108,00	0,02%	9,31
MIGUI	30,00	57,00	0,01%	4,92
MILCAS	360,00	486,00	0,11%	41,91
MIMU	50,00	100,00	0,02%	8,62
MINS	76,00	146,75	0,03%	12,65
MONIM	37,00	59,97	0,01%	5,17
MOPO	3520,00	6336,00	1,38%	546,38
MPC	60,00	109,20	0,02%	9,42
MRCLEAN	120,00	195,60	0,04%	16,87
MUEBLESGAR	740,00	1218,20	0,27%	105,05
NAES	40,50	59,35	0,01%	5,12
NARTO	120,00	197,40	0,04%	17,02
NELCA	180,00	241,20	0,05%	20,80
NELGUZ	200,00	505,00	0,11%	43,55
NEOP	4,00	27,24	0,01%	2,35
NIF	3,00	1725,00	0,38%	148,75
NIKOS	220,00	371,80	0,08%	32,06
NILO	3050,00	4571,10	1,00%	394,19
NM01	825,50	536,46	0,12%	46,26

NOVAC	360,00	849,60	0,19%	73,26
NUTRALAC	210,00	535,50	0,12%	46,18
NUTRIVITAL	30,00	53,01	0,01%	4,57
OC04	480,00	1008,00	0,22%	86,92
OF01	4,00	25,76	0,01%	2,22
OLIGAI	1204,00	1500,08	0,33%	129,36
OMCAL	60,00	109,20	0,02%	9,42
OR01	20,00	65,80	0,01%	5,67
PACAL	1,00	3,80	0,00%	0,33
PACHECO	500,00	419,00	0,09%	36,13
PAGAT	120,00	222,00	0,05%	19,14
PALLE	240,00	446,40	0,10%	38,50
PALME	20,00	33,00	0,01%	2,85
PAMO	20,00	40,00	0,01%	3,45
PANE	354,00	2515,80	0,55%	216,95
PAPER	150,00	225,00	0,05%	19,40
PARA	180,00	321,00	0,07%	27,68
PATOG	15,00	27,97	0,01%	2,41
PAVA	24,50	21,15	0,00%	1,82
PCARGUA	120,00	218,40	0,05%	18,83
PELE	60,00	111,60	0,02%	9,62
PERLA	94,00	275,10	0,06%	23,72
PETIROSE	20,00	70,00	0,02%	6,04
PEZU	60,00	139,20	0,03%	12,00
PINTCOND	966,00	2067,30	0,45%	178,27
PINTEX	2861,00	5222,60	1,14%	450,37
PLMARLEN	60,00	80,40	0,02%	6,93
PLUS	40,00	84,00	0,02%	7,24
PLYW	1370,00	4093,00	0,89%	352,96
PLYW2	2080,00	5782,40	1,26%	498,64
PONTESELVA	191,00	1133,00	0,25%	97,70
PR04	280,00	336,00	0,07%	28,97
PR08	210,00	312,90	0,07%	26,98
PRADO	60,00	109,20	0,02%	9,42
PRISMAC	180,00	288,00	0,06%	24,84
PROBAK	180,00	225,00	0,05%	19,40
PROC	660,00	1148,40	0,25%	99,03
PROCOL	2583,00	6221,80	1,36%	536,53
PRODHE	720,00	1035,00	0,23%	89,25
PROGRESO	30,00	54,60	0,01%	4,71
PROINDUS	120,00	223,20	0,05%	19,25
PROLAGON	424,00	940,39	0,21%	81,09
PROLIMIT	247,00	500,60	0,11%	43,17
PS02	240,00	382,80	0,08%	33,01
PS03	782,00	1592,40	0,35%	137,32
PSPABLO2	900,00	1395,00	0,30%	120,30
QT02	4310,00	4776,50	1,04%	411,90
QUEDEL	30,00	46,50	0,01%	4,01
QUIMARIS	120,00	216,00	0,05%	18,63
QUIMI	391,00	3397,00	0,74%	292,94
QUIROZ	4,00	11,80	0,00%	1,02
RAAV	446,00	857,60	0,19%	73,95

RAFA	4,00	27,20	0,01%	2,35
RANCHITO	660,00	1386,00	0,30%	119,52
RB02	60,00	111,00	0,02%	9,57
REBO	360,00	669,60	0,15%	57,74
RECOR	20,00	52,00	0,01%	4,48
REGUA	90,00	163,80	0,04%	14,13
RELLAN	60,00	111,60	0,02%	9,62
RENCAU	60,00	109,20	0,02%	9,42
RENEU	60,00	120,00	0,03%	10,35
REY	120,00	218,40	0,05%	18,83
RITIC	24,00	46,80	0,01%	4,04
RODVIL	960,00	1075,20	0,23%	92,72
ROGU	180,00	369,00	0,08%	31,82
ROMIN	120,00	241,64	0,05%	20,84
ROMYCA	15,00	31,80	0,01%	2,74
RORA	54,00	115,80	0,03%	9,99
ROSE	40,00	181,20	0,04%	15,63
ROYALTON	1124,00	2617,40	0,57%	225,71
ROZA	740,00	888,00	0,19%	76,58
RT01	90,00	136,80	0,03%	11,80
RV03	180,00	309,60	0,07%	26,70
RZ02	2640,00	3696,00	0,81%	318,72
SAN	300,00	561,00	0,12%	48,38
SANA	120,00	333,80	0,07%	28,79
SANCUA	57,00	102,30	0,02%	8,82
SANGU	4,00	36,00	0,01%	3,10
SANY	480,00	1113,60	0,24%	96,03
SARROD	24,00	44,40	0,01%	3,83
SCARN	3000,00	1200,00	0,26%	103,48
SEBASC	120,00	222,00	0,05%	19,14
SECRETOSPA	135,00	370,72	0,08%	31,97
SEGIL	120,00	207,30	0,05%	17,88
SHIRES	49,00	83,89	0,02%	7,23
SIEF	174,00	259,26	0,06%	22,36
SIMON	8,00	26,80	0,01%	2,31
SINCHE	160,00	301,80	0,07%	26,03
SIRA	60,00	103,20	0,02%	8,90
SJ01	3260,00	5210,20	1,14%	449,30
SJ02	20,00	50,00	0,01%	4,31
SODA	474,00	1014,60	0,22%	87,49

SOLCA	661,00	1167,60	0,25%	100,69
SOLCENTRO	240,00	596,40	0,13%	51,43
SOLMA	241,00	356,88	0,08%	30,78
SOLT	220,00	330,00	0,07%	28,46
SOPRO	360,00	835,20	0,18%	72,02
SORLO	36,00	105,00	0,02%	9,05
SOTAL	77,00	177,00	0,04%	15,26
SPORTEX	180,00	541,20	0,12%	46,67
SRCHAR	120,00	180,00	0,04%	15,52
SUMTEXA	1,00	6,00	0,00%	0,52
SUPAN	480,00	873,60	0,19%	75,33
SY01R	60,00	109,20	0,02%	9,42
TAGUA	4,34	11,67	0,00%	1,01
TARENTO	240,00	532,80	0,12%	45,95
TAURE	144,00	538,20	0,12%	46,41
TAYA	16,50	27,53	0,01%	2,37
TCEM	360,00	612,00	0,13%	52,78
TECNIS	128,76	233,63	0,05%	20,15
TEJI	510,00	887,60	0,19%	76,54
TELCONET	206,65	2431,99	0,53%	209,72
TELLO	60,00	114,00	0,02%	9,83
TERCIOSA	420,00	783,60	0,17%	67,57
TERESU	48,50	91,87	0,02%	7,92
TESQUIM	1105,28	2446,15	0,53%	210,94
TEXECU	4110,00	8285,10	1,81%	714,46
TEXPAC	1914,25	2105,40	0,46%	181,56
TEXTAB	120,00	218,40	0,05%	18,83
TIENDA	9,00	6,30	0,00%	0,54
TINTULAV	500,00	815,00	0,18%	70,28
TL01	880,00	844,80	0,18%	72,85
TOYI	60,00	123,00	0,03%	10,61
TRIGORO	60,00	107,40	0,02%	9,26
TT02	880,00	880,00	0,19%	75,89
VEGAPE	120,00	218,40	0,05%	18,83
VELAS	120,00	331,80	0,07%	28,61
VEROP	27,00	47,36	0,01%	4,08
VFAL	120,00	194,40	0,04%	16,76
VFLOR	230,00	1504,20	0,33%	129,71
VHF1	60,00	132,00	0,03%	11,38
VICENBAL	90,00	288,00	0,06%	24,84
VICGUA	60,00	92,40	0,02%	7,97

VIPA	360,00	648,00	0,14%	55,88
VIRUJEAN	300,00	522,00	0,11%	45,01
VISI	150,00	106,50	0,02%	9,18
VITAL	60,00	157,68	0,03%	13,60
VIVAS	12,00	65,88	0,01%	5,68
VS01	548,00	835,22	0,18%	72,02
WAMOR	180,00	240,60	0,05%	20,75
WILZU	120,00	218,40	0,05%	18,83
WINAVENA	60,00	111,60	0,02%	9,62
WRCH	240,00	400,80	0,09%	34,56
WTC	240,00	605,60	0,13%	52,22
YA01	120,00	144,00	0,03%	12,42
YAMO	6,00	71,68	0,02%	6,18
YANA	13462,00	9745,20	2,13%	840,37
YANEZ	45,00	179,55	0,04%	15,48
YEYIS	200,00	580,00	0,13%	50,02
YOCHI	8,00	28,56	0,01%	2,46
YOGCAY	60,00	111,60	0,02%	9,62
YURIC	20,00	46,00	0,01%	3,97
ZAIMELA	1,00	444,64	0,10%	38,34
ZULAC	240,00	436,80	0,10%	37,67
Total	239517,04	457900,39	100,00%	39486,74
Costo total		418413,65		
Utilidad		39486,74		

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR						AUDITORÍA DE GESTIÓN	
Empresa: CHEMISTRY S.A.						Análisis de cuentas por cobrar 2010	
Preparado por: M.B.R. y S.E.			Fecha: 2010				
CLIENTE	FECHA DE FACTURA	FECHA DE VENCIMIENTO	FECHA DE PAGO	DÍAS DE PAGO	DÍAS VENCIDOS	CUENTAS CUMPLIDAS	RAZONES DE CUMPLIMIENTO
WTC	26/04/2010	26/05/2010	31/05/2010	35,00	5,00		
AER	24/02/2010	26/03/2010	06/07/2010	132,00	102,00		
AER	05/03/2010	04/04/2010	06/07/2010	123,00	93,00		
AER	29/03/2010	28/04/2010	06/07/2010	99,00	69,00		
AER	15/04/2010	15/05/2010	06/07/2010	82,00	52,00		
AER	20/04/2010	20/05/2010	06/07/2010	77,00	47,00		
AER	27/04/2010	27/05/2010	06/07/2010	70,00	40,00		
AER	12/05/2010	11/06/2010	06/07/2010	55,00	25,00		
AER	21/05/2010	20/06/2010	06/07/2010	46,00	16,00		
AFAP	26/07/2008	26/08/2008	15/01/2010	538,00	507,00		
AG11	24/06/2010	24/07/2010	20/07/2010	26,00	-4,00	✓	LA EMPRESA PRESENTA SOLVENCIA Y UNA POLÍTICA DE PAGO A PROVEEDORES MÁXIMO A LOS 30 DÍAS
ACH1	19/02/2010	21/03/2010	18/05/2010	88,00	58,00		LA EMPRESA PRESENTA SOLVENCIA Y UNA POLÍTICA DE PAGO A PROVEEDORES MÁXIMO A LOS 30 DÍAS
ACH1	21/05/2010	20/06/2010	30/08/2010	101,00	71,00		NO PAGAN PUNTUALMENTE, ESTE PAGO ES ESPORÁDICO
NM01	14/06/2010	14/07/2010	03/09/2010	81,00	51,00		AL SER EMPRESA PÚBLICA DEBE CUMPLIR CON SU PRESUPUESTO ASIGNADO A FINAL DE MES POR LO QUE AGILITAN LOS PAGOS
AGA	11/03/2010	10/04/2010	10/05/2010	60,00	30,00		AL SER EMPRESA PÚBLICA DEBE CUMPLIR CON SU PRESUPUESTO ASIGNADO A FINAL DE MES POR LO QUE AGILITAN LOS PAGOS
AMAQ	15/04/2010	15/05/2010	21/05/2010	36,00	6,00		AL SER EMPRESA PÚBLICA DEBE CUMPLIR CON SU PRESUPUESTO ASIGNADO A FINAL DE MES POR LO QUE AGILITAN LOS PAGOS
AMAQ	25/06/2010	25/07/2010	09/08/2010	45,00	15,00		NO PAGA PUNTUALMENTE TAL VEZ POR HAYA PAGADO PUNTUAL POR UNA ACUMULACIÓN DE FACTURAS
AMECOL	30/06/2010	30/07/2010	03/08/2010	34,00	4,00		NO PAGA PUNTUALMENTE TAL VEZ POR HAYA PAGADO PUNTUAL POR UNA ACUMULACIÓN DE FACTURAS
AMJUICE	29/06/2010	29/07/2010	02/07/2010	3,00	-27,00	✓	LA EMPRESA PRESENTA SOLVENCIA Y UNA POLÍTICA DE PAGO A PROVEEDORES MÁXIMO A LOS 30 DÍAS
MERCU	25/02/2010	27/03/2010	16/04/2010	50,00	20,00		EL GIRO DE NEGOCIO DE LA EMPRESA HACE QUE TENGA BUENA LIQUIDEZ POR LO QUE CANCELA LAS FACTURAS A TIEMPO
MERCU	14/05/2010	13/06/2010	23/07/2010	70,00	40,00		EL GIRO DE NEGOCIO DE LA EMPRESA HACE QUE TENGA BUENA LIQUIDEZ POR LO QUE CANCELA LAS FACTURAS A TIEMPO
MERCU	11/06/2010	11/07/2010	23/07/2010	42,00	12,00		EL GIRO DE NEGOCIO DE LA EMPRESA HACE QUE TENGA BUENA LIQUIDEZ POR LO QUE CANCELA LAS FACTURAS A TIEMPO
APRO	02/03/2010	01/04/2010	05/05/2010	64,00	34,00		AL SER EMPRESA PÚBLICA DEBE CUMPLIR CON SU PRESUPUESTO ASIGNADO A FINAL DE MES POR LO QUE AGILITAN LOS PAGOS
ARPAL	10/12/2009	10/01/2010	15/01/2010	36,00	5,00		AL SER EMPRESA PÚBLICA DEBE CUMPLIR CON SU PRESUPUESTO ASIGNADO A FINAL DE MES POR LO QUE AGILITAN LOS PAGOS
ARPAL	11/03/2010	10/04/2010	03/05/2010	53,00	23,00		AL SER EMPRESA PÚBLICA DEBE CUMPLIR CON SU PRESUPUESTO ASIGNADO A FINAL DE MES POR LO QUE AGILITAN LOS PAGOS

ATS	02/10/2009	02/11/2009	26/01/2010	116,00	85,00		LA EMPRESA PRESENTA SOLVENCIA Y UNA POLÍTICA DE PAGO A PROVEEDORES MÁXIMO A LOS 30 DÍAS. ADEMÁS PAGA UNA SOLA VEZ AL MES POR LO QUE ACUMULA SUS FACTURAS
ATS	16/11/2009	16/12/2009	26/01/2010	71,00	41,00		LA EMPRESA PRESENTA SOLVENCIA Y UNA POLÍTICA DE PAGO A PROVEEDORES MÁXIMO A LOS 30 DÍAS. ADEMÁS PAGA UNA SOLA VEZ AL MES POR LO QUE ACUMULA SUS FACTURAS
AVES	24/11/2009	24/12/2009	19/01/2010	56,00	26,00		LA EMPRESA PRESENTA SOLVENCIA Y UNA POLÍTICA DE PAGO A PROVEEDORES MÁXIMO A LOS 30 DÍAS. ADEMÁS PAGA UNA SOLA VEZ AL MES POR LO QUE ACUMULA SUS FACTURAS
AVES	17/03/2010	16/04/2010	18/05/2010	62,00	32,00		LA EMPRESA PRESENTA SOLVENCIA Y UNA POLÍTICA DE PAGO A PROVEEDORES MÁXIMO A LOS 30 DÍAS. ADEMÁS PAGA UNA SOLA VEZ AL MES POR LO QUE ACUMULA SUS FACTURAS
AVES	26/06/2010	25/07/2010	23/08/2010	58,00	29,00		NO PAGAN PUNTUALMENTE, ESTE PAGO ES ESPORÁDICO
AVI	26/11/2009	26/12/2009	11/01/2010	46,00	16,00		LA EMPRESA PRESENTA SOLVENCIA Y UNA POLÍTICA DE PAGO A PROVEEDORES MÁXIMO A LOS 30 DÍAS
BALEY	02/12/2009	02/01/2010	21/01/2010	50,00	19,00		LA EMPRESA PRESENTA SOLVENCIA Y UNA POLÍTICA DE PAGO A PROVEEDORES MÁXIMO A LOS 30 DÍAS. ADEMÁS PAGA UNA SOLA VEZ AL MES POR LO QUE ACUMULA SUS FACTURAS
BALEY	27/04/2010	27/05/2010	27/05/2010	30,00	0,00	✓	NO PAGAN PUNTUALMENTE, ESTE PAGO ES ESPORÁDICO
BALSE	15/07/2010	14/08/2010	25/08/2010	41,00	11,00		AL SER EMPRESA PÚBLICA DEBE CUMPLIR CON SU PRESUPUESTO ASIGNADO A FINAL DE MES POR LO QUE AGILITAN LOS PAGOS
GUBA	08/06/2010	08/07/2010	10/08/2010	63,00	33,00		AL SER EMPRESA PÚBLICA DEBE CUMPLIR CON SU PRESUPUESTO ASIGNADO A FINAL DE MES POR LO QUE AGILITAN LOS PAGOS
CACERE F	26/01/2010	25/02/2010	16/05/2010	110,00	80,00		LA EMPRESA PRESENTA SOLVENCIA Y UNA POLÍTICA DE PAGO A PROVEEDORES MÁXIMO A LOS 30 DÍAS
CAMRE	25/03/2010	24/04/2010	03/05/2010	39,00	9,00		AL SER EMPRESA PÚBLICA DEBE CUMPLIR CON SU PRESUPUESTO ASIGNADO A FINAL DE MES POR LO QUE AGILITAN LOS PAGOS
CEL	23/11/2009	23/12/2009	29/01/2010	67,00	37,00		EL GIRO DE NEGOCIO DE LA EMPRESA HACE QUE TENGA BUENA LIQUIDEZ POR LO QUE CANCELA LAS FACTURAS A TIEMPO
CEL	08/12/2009	27/12/2009	29/01/2010	52,00	33,00		EL GIRO DE NEGOCIO DE LA EMPRESA HACE QUE TENGA BUENA LIQUIDEZ POR LO QUE CANCELA LAS FACTURAS A TIEMPO
CEL	11/12/2009	27/12/2009	29/01/2010	49,00	33,00		EL GIRO DE NEGOCIO DE LA EMPRESA HACE QUE TENGA BUENA LIQUIDEZ POR LO QUE CANCELA LAS FACTURAS A TIEMPO
CEL	14/04/2010	14/05/2010	14/05/2010	30,00	0,00	✓	AL SER EMPRESA PÚBLICA DEBE CUMPLIR CON SU PRESUPUESTO ASIGNADO A FINAL DE MES POR LO QUE AGILITAN LOS PAGOS
CEL	14/04/2010	14/05/2010	14/05/2010	30,00	0,00	✓	AL SER EMPRESA PÚBLICA DEBE CUMPLIR CON SU PRESUPUESTO ASIGNADO A FINAL DE MES POR LO QUE AGILITAN LOS PAGOS
CEL	14/04/2010	14/05/2010	14/05/2010	30,00	0,00	✓	AL SER EMPRESA PÚBLICA DEBE CUMPLIR CON SU PRESUPUESTO ASIGNADO A FINAL DE MES POR LO QUE AGILITAN LOS PAGOS
CEL	28/06/2010	28/07/2010	09/08/2010	42,00	12,00		LA EMPRESA PRESENTA SOLVENCIA Y UNA POLÍTICA DE PAGO A PROVEEDORES MÁXIMO A LOS 30 DÍAS
CEL	07/07/2010	06/08/2010	27/08/2010	51,00	21,00		NO PAGAN PUNTUALMENTE, ESTE PAGO ES ESPORÁDICO
CEL	07/07/2010	06/08/2010	27/08/2010	51,00	21,00		EL DEPARTAMENTO DE COBRANZA GESTIONA EL PAGO CON ANTICIPACIÓN, ADEMÁS LA EMPRESA ES SOLVENTE Y TIENE UNA POLÍTICA DE PAGO A PROVEEDORES A 30 DÍAS

CISNE	02/06/2010	02/07/2010	11/08/2010	70,00	40,00		LA EMPRESA PRESENTA SOLVENCIA Y UNA POLÍTICA DE PAGO A PROVEEDORES MÁXIMO A LOS 30 DÍAS
CLIPÍ	24/11/2009	24/12/2009	19/01/2010	56,00	26,00		LA EMPRESA PRESENTA SOLVENCIA Y UNA POLÍTICA DE PAGO A PROVEEDORES MÁXIMO A LOS 30 DÍAS
CLIPÍ	16/03/2010	15/04/2010	27/04/2010	42,00	12,00		LA EMPRESA PRESENTA SOLVENCIA Y UNA POLÍTICA DE PAGO A PROVEEDORES MÁXIMO A LOS 30 DÍAS
CLIPÍ	30/03/2010	29/04/2010	27/04/2010	28,00	-2,00	✓	NO PAGA PUNTUALMENTE TAL VEZ POR HAYA PAGADO PUNTUAL POR UNA ACUMULACIÓN DE FACTURAS
CLIPÍ	03/06/2010	03/07/2010	26/07/2010	53,00	23,00		EL DEPARTAMENTO DE COBRANZA GESTIONA EL PAGO CON ANTICIPACIÓN, ADEMÁS LA EMPRESA ES SOLVENTE Y TIENE UNA POLÍTICA DE PAGO A PROVEEDORES A 30 DÍAS
COYO	10/05/2010	09/06/2010	24/08/2010	106,00	76,00		EL DEPARTAMENTO DE COBRANZA GESTIONA EL PAGO CON ANTICIPACIÓN, ADEMÁS LA EMPRESA ES SOLVENTE Y TIENE UNA POLÍTICA DE PAGO A PROVEEDORES A 30 DÍAS
CONSCI MA	03/02/2010	05/03/2010	25/02/2010	22,00	-8,00	✓	NO PAGA PUNTUALMENTE TAL VEZ POR HAYA PAGADO PUNTUAL POR UNA ACUMULACIÓN DE FACTURAS
CONSCI MA	24/06/2010	24/07/2010	25/08/2010	62,00	32,00		EL VENDEDOR GESTIONA EL PAGO CON ANTICIPACIÓN, ADEMÁS LA EMPRESA ES SOLVENTE Y TIENE UNA POLÍTICA DE PAGO A PROVEEDORES A 30 DÍAS
CONSCI MA	03/06/2010	03/07/2010	09/07/2010	36,00	6,00		EL VENDEDOR GESTIONA EL PAGO CON ANTICIPACIÓN, ADEMÁS LA EMPRESA ES SOLVENTE Y TIENE UNA POLÍTICA DE PAGO A PROVEEDORES A 30 DÍAS
CY01	23/06/2010	23/07/2010	02/08/2010	40,00	10,00		EL VENDEDOR GESTIONA EL PAGO CON ANTICIPACIÓN, ADEMÁS LA EMPRESA ES SOLVENTE Y TIENE UNA POLÍTICA DE PAGO A PROVEEDORES A 30 DÍAS
CY02	05/07/2010	04/08/2010	02/08/2010	28,00	-2,00	✓	LA EMPRESA PRESENTA SOLVENCIA Y UNA POLÍTICA DE PAGO A PROVEEDORES MÁXIMO A LOS 30 DÍAS. ADEMÁS PAGA UNA SOLA VEZ AL MES POR LO QUE ACUMULA SUS FACTURAS
CY03	16/07/2010	15/08/2010	31/08/2010	46,00	16,00		EL VENDEDOR GESTIONA EL PAGO CON ANTICIPACIÓN, ADEMÁS LA EMPRESA ES SOLVENTE Y TIENE UNA POLÍTICA DE PAGO A PROVEEDORES A 30 DÍAS
CY04	28/07/2010	27/08/2010	31/08/2010	34,00	4,00		EL VENDEDOR GESTIONA EL PAGO CON ANTICIPACIÓN, ADEMÁS LA EMPRESA ES SOLVENTE Y TIENE UNA POLÍTICA DE PAGO A PROVEEDORES A 30 DÍAS
CRONDI O	14/12/2009	14/01/2010	25/01/2010	42,00	11,00		EL VENDEDOR GESTIONA EL PAGO CON ANTICIPACIÓN, ADEMÁS LA EMPRESA ES SOLVENTE Y TIENE UNA POLÍTICA DE PAGO A PROVEEDORES A 30 DÍAS
CUBO	01/03/2010	31/03/2010	03/05/2010	63,00	33,00		EL CLIENTE HACE EL DEPOSITO DIRECTO A LA EMPRESA, SU PAGO SE HACE MEDIANTE ACUMULACIÓN DE FACTURAS
CUBO	18/03/2010	17/04/2010	03/05/2010	46,00	16,00		EL CLIENTE HACE EL DEPOSITO DIRECTO A LA EMPRESA, SU PAGO SE HACE MEDIANTE ACUMULACIÓN DE FACTURAS
CYFOIL	14/07/2010	13/08/2010	23/08/2010	40,00	10,00		EL VENDEDOR GESTIONA EL PAGO CON ANTICIPACIÓN, ADEMÁS LA EMPRESA ES SOLVENTE Y TIENE UNA POLÍTICA DE PAGO A PROVEEDORES A 30 DÍAS
CYFOIL	14/06/2010	14/07/2010	27/07/2010	43,00	13,00		EL VENDEDOR GESTIONA EL PAGO CON ANTICIPACIÓN, ADEMÁS LA EMPRESA ES SOLVENTE Y TIENE UNA POLÍTICA DE PAGO A PROVEEDORES A 30 DÍAS
DECOR	21/06/2010	21/07/2010	17/08/2010	57,00	27,00		EL CLIENTE PAGA DE CONTADO
DELICA R	29/06/2010	29/07/2010	23/08/2010	55,00	25,00		EL DEPARTAMENTO DE COBRANZA GESTIONA EL PAGO CON ANTICIPACIÓN, ADEMÁS LA EMPRESA ES SOLVENTE Y TIENE UNA POLÍTICA DE PAGO A PROVEEDORES A 30 DÍAS
DELT	07/07/2010	06/08/2010	18/08/2010	42,00	12,00		EL CLIENTE CANCELA LAS FACTURAS CADA QUE HACE PEDIDO
GDORA DA	15/12/2009	15/01/2009	12/01/2010	28,00	362,00		EL VENDEDOR GESTIONA EL PAGO CON ANTICIPACIÓN, ADEMÁS LA EMPRESA ES SOLVENTE Y TIENE UNA POLÍTICA DE PAGO A PROVEEDORES A 30 DÍAS
GDORA DA	28/12/2009	28/01/2010	12/01/2010	15,00	-16,00	✓	EL GIRO DE NEGOCIO DE LA EMPRESA HACE QUE TENGA BUENA LIQUIDEZ POR LO QUE CANCELA LAS FACTURAS A TIEMPO
GDORA DA	26/04/2010	26/05/2010	17/05/2010	21,00	-9,00	✓	EL GIRO DE NEGOCIO DE LA EMPRESA HACE QUE TENGA BUENA LIQUIDEZ POR LO QUE CANCELA LAS FACTURAS A TIEMPO

GDORADA	19/07/2010	18/08/2010	11/08/2010	23,00	-7,00	✓	EL GIRO DE NEGOCIO DE LA EMPRESA HACE QUE TENGA BUENA LIQUIDEZ POR LO QUE CANCELA LAS FACTURAS A TIEMPO
LAVHIGI	04/12/2009	04/01/2010	18/01/2010	45,00	14,00		LA EMPRESA PRESENTA SOLVENCIA Y UNA POLÍTICA DE PAGO A PROVEEDORES MÁXIMO A LOS 30 DÍAS
IVANA	07/06/2010	07/07/2010	24/08/2010	78,00	48,00		LA EMPRESA PRESENTA SOLVENCIA Y UNA POLÍTICA DE PAGO A PROVEEDORES MÁXIMO A LOS 30 DÍAS
IVANA	11/06/2010	11/07/2010	23/07/2010	42,00	12,00		LA EMPRESA PRESENTA SOLVENCIA Y UNA POLÍTICA DE PAGO A PROVEEDORES MÁXIMO A LOS 30 DÍAS
EPCO	25/01/2010	24/02/2010	08/06/2010	134,00	104,00		
ECA1	03/12/2009	03/01/2010	12/01/2010	40,00	9,00		
ECA1	01/07/2010	31/07/2010	09/08/2010	39,00	9,00		
ECOF	03/12/2009	03/01/2010	19/01/2010	47,00	16,00		
ECOF	11/12/2009	11/01/2010	19/01/2010	39,00	8,00		
ECOF	05/03/2010	04/04/2010	27/05/2010	83,00	53,00		
ECOF	16/03/2010	15/04/2010	27/05/2010	72,00	42,00		
ECOF	17/03/2010	16/04/2010	27/05/2010	71,00	41,00		
ECOF	23/03/2010	22/04/2010	04/05/2010	42,00	12,00		
ECOF	31/03/2010	30/04/2010	04/05/2010	34,00	4,00		
ECOF	09/04/2010	09/05/2010	28/05/2010	49,00	19,00		
ECOF	07/07/2010	06/08/2010	11/08/2010	35,00	5,00		
ECOF	20/07/2010	19/08/2010	31/08/2010	42,00	12,00		
EC05	29/01/2010	28/02/2010	26/05/2010	117,00	87,00		
EC05	03/03/2010	02/04/2010	09/07/2010	128,00	98,00		
ECUAH	06/07/2010	05/08/2010	18/08/2010	43,00	13,00		
EL02	18/11/2009	18/12/2009	25/01/2010	68,00	38,00		
EL03	09/04/2010	09/05/2010	27/05/2010	48,00	18,00		
EL04	23/04/2010	23/05/2010	27/05/2010	34,00	4,00		
ELAS	27/11/2009	25/12/2009	11/01/2010	45,00	17,00		
ELAS	17/12/2009	17/01/2010	25/01/2010	39,00	8,00		
ELAS	24/06/2010	24/07/2010	06/08/2010	43,00	13,00		
ELAS	09/07/2010	08/08/2010	23/08/2010	45,00	15,00		
ESWN1	25/09/2009	25/10/2009	19/01/2010	116,00	86,00		
ESWN2	29/01/2010	28/02/2010	31/05/2010	122,00	92,00		
EEQ	21/04/2010	21/05/2010	06/05/2010	15,00	-15,00	✓	AL SER EMPRESA PÚBLICA DEBE CUMPLIR CON SU PRESUPUESTO ASIGNADO A FINAL DE MES POR LO QUE AGILITAN LOS PAGOS
EEQ	21/04/2010	21/05/2010	17/05/2010	26,00	-4,00	✓	AL SER EMPRESA PÚBLICA DEBE CUMPLIR CON SU PRESUPUESTO ASIGNADO A FINAL DE MES POR LO QUE AGILITAN LOS PAGOS
EEQ	23/04/2010	23/05/2010	14/05/2010	21,00	-9,00	✓	AL SER EMPRESA PÚBLICA DEBE CUMPLIR CON SU PRESUPUESTO ASIGNADO A FINAL DE MES POR LO QUE AGILITAN LOS PAGOS
EEQ	02/07/2010	01/08/2010	18/08/2010	47,00	17,00		
EEQ	14/07/2010	13/08/2010	18/08/2010	35,00	5,00		
EEQ	19/07/2010	18/08/2010	20/08/2010	32,00	2,00		
EP02	22/12/2009	22/01/2010	20/01/2010	29,00	-2,00	✓	LA EMPRESA PRESENTA SOLVENCIA Y UNA POLÍTICA DE PAGO A PROVEEDORES MÁXIMO A LOS 30 DÍAS. ADEMÁS PAGA UNA SOLA VEZ AL MES POR LO QUE ACUMULA SUS FACTURAS
EP03	28/12/2009	28/01/2010	25/01/2010	28,00	-3,00	✓	LA EMPRESA PRESENTA SOLVENCIA Y UNA POLÍTICA DE PAGO A PROVEEDORES MÁXIMO A LOS 30 DÍAS. ADEMÁS PAGA UNA SOLA VEZ AL MES POR LO QUE ACUMULA SUS FACTURAS

EP04	15/04/2010	15/05/2010	21/05/2010	36,00	6,00		
EP05	22/04/2010	22/05/2010	21/05/2010	29,00	-1,00	✓	LA EMPRESA PRESENTA SOLVENCIA Y UNA POLÍTICA DE PAGO A PROVEEDORES MÁXIMO A LOS 30 DÍAS. ADEMÁS PAGA UNA SOLA VEZ AL MES POR LO QUE ACUMULA SUS FACTURAS
EP06	27/04/2010	27/05/2010	28/05/2010	31,00	1,00		
EP07	06/07/2010	05/08/2010	06/08/2010	31,00	1,00		
EP08	13/07/2010	12/08/2010	23/08/2010	41,00	11,00		
EMPRO	23/07/2010	22/08/2010	06/08/2010	14,00	-16,00	✓	LA EMPRESA PRESENTA SOLVENCIA Y UNA POLÍTICA DE PAGO A PROVEEDORES MÁXIMO A LOS 30 DÍAS. ADEMÁS PAGA UNA SOLA VEZ AL MES POR LO QUE ACUMULA SUS FACTURAS
ENFP	30/06/2010	30/07/2010	04/08/2010	35,00	5,00		
ENVA	22/04/2010	22/05/2010	22/04/2010	0,00	-30,00	✓	NO PAGAN PUNTUALMENTE, ESTE PAGO ES ESPORÁDICO
ESTMAR	01/12/2009	01/01/2010	11/01/2010	41,00	10,00		
VELAS	23/03/2010	23/04/2010	05/05/2010	43,00	12,00		
FABRIL AC	14/04/2010	14/05/2010	10/05/2010	26,00	-4,00	✓	LA EMPRESA PRESENTA SOLVENCIA Y UNA POLÍTICA DE PAGO A PROVEEDORES MÁXIMO A LOS 30 DÍAS
FABRIL	02/07/2010	01/08/2010	09/08/2010	38,00	8,00		
LS06	21/06/2010	21/07/2010	22/07/2010	31,00	1,00		
NIKOS	20/11/2009	20/12/2009	15/01/2010	56,00	26,00		
FASLA	26/01/2010	25/02/2010	18/05/2010	112,00	82,00		
FASLA	13/05/2010	12/06/2010	02/08/2010	81,00	51,00		
FASLA	21/04/2010	20/05/2010	23/08/2010	124,00	95,00		
FEDE	19/03/2010	18/04/2010	24/05/2010	66,00	36,00		
FB02	02/07/2010	01/08/2010	11/08/2010	40,00	10,00		
FB02	16/07/2010	15/08/2010	18/08/2010	33,00	3,00		
FB02	27/07/2010	26/08/2010	31/08/2010	35,00	5,00		
FABRIL	16/11/2009	02/12/2009	11/01/2010	56,00	40,00		
FABRIL	25/11/2009	25/12/2009	11/01/2010	47,00	17,00		
FRANCE	05/04/2010	05/05/2010	10/05/2010	35,00	5,00		
FRANCE	02/07/2010	01/08/2010	16/08/2010	45,00	15,00		
FRANCE	02/07/2010	01/08/2010	16/08/2010	45,00	15,00		
AGROM	14/04/2010	14/05/2010	31/05/2010	47,00	17,00		
FRUT	21/07/2010	20/08/2010	20/08/2010	30,00	0,00	✓	LA EMPRESA PRESENTA SOLVENCIA Y UNA POLÍTICA DE PAGO A PROVEEDORES MÁXIMO A LOS 30 DÍAS. ADEMÁS PAGA UNA SOLA VEZ AL MES POR LO QUE ACUMULA SUS FACTURAS
FUNDG	05/04/2010	05/05/2010	25/05/2010	50,00	20,00		
FRUT	24/11/2009	24/12/2009	14/01/2010	51,00	21,00		
GLOFER	21/04/2010	21/05/2010	28/05/2010	37,00	7,00		
GLOFER	08/07/2010	07/08/2010	18/08/2010	41,00	11,00		
GMO	19/04/2010	19/05/2010	21/05/2010	32,00	2,00		
GRAUL	16/12/2009	16/01/2010	25/01/2010	40,00	9,00		
SUPAN	15/12/2009	15/01/2010	25/01/2010	41,00	10,00		
SUPAN	12/07/2010	11/08/2010	23/08/2010	42,00	12,00		
SUPAN	19/04/2010	19/05/2010	28/05/2010	39,00	9,00		
GUAG	17/06/2010	17/07/2010	03/08/2010	47,00	17,00		
CHIVAN /HILSEA /LAMO	15/03/2010	14/04/2010	12/05/2010	58,00	28,00		
HOSMIL	18/03/2010	17/04/2010	02/08/2010	137,00	107,00		
HOSMIL	14/05/2010	13/06/2010	20/08/2010	98,00	68,00		
HOSMIL	15/07/2010	14/08/2010	20/08/2010	36,00	6,00		
HPFYB	15/04/2010	15/05/2010	03/05/2010	18,00	-12,00	✓	AL SER EMPRESA PÚBLICA DEBE CUMPLIR CON SU PRESUPUESTO ASIGNADO A FINAL DE MES POR LO QUE AGILITAN LOS PAGOS

HEE	22/06/2010	23/07/2010	19/07/2010	27,00	-4,00	✓	AL SER EMPRESA PÚBLICA DEBE CUMPLIR CON SU PRESUPUESTO ASIGNADO A FINAL DE MES POR LO QUE AGILITAN LOS PAGOS
FFAA	04/03/2010	03/04/2010	05/05/2010	62,00	32,00		
FFAA	04/03/2010	03/04/2010	05/05/2010	62,00	32,00		
FFAA	26/01/2010	25/02/2010	04/02/2010	9,00	-21,00	✓	AL SER EMPRESA PÚBLICA DEBE CUMPLIR CON SU PRESUPUESTO ASIGNADO A FINAL DE MES POR LO QUE AGILITAN LOS PAGOS
HOSTEN	25/05/2010	24/04/2010	20/08/2010	87,00	118,00		
HV03	06/04/2010	06/05/2010	10/05/2010	34,00	4,00		
HV03	23/04/2010	23/05/2010	10/05/2010	17,00	-13,00	✓	LA EMPRESA PRESENTA SOLVENCIA Y UNA POLÍTICA DE PAGO A PROVEEDORES MÁXIMO A LOS 30 DÍAS
HV03	16/03/2010	15/04/2010	19/04/2010	34,00	4,00		
HV03	16/07/2010	15/08/2010	23/08/2010	38,00	8,00		
HV03	01/06/2010	01/07/2010	09/07/2010	38,00	8,00		
HV03	22/06/2010	22/07/2010	26/07/2010	34,00	4,00		
HLCA1	12/05/2010	11/06/2010	02/08/2010	82,00	52,00		
PRADO	28/06/2010	28/07/2010	30/08/2010	63,00	33,00		
HOTAM	01/04/2010	01/05/2010	10/05/2010	39,00	9,00		
HOTAM	13/05/2010	12/06/2010	26/07/2010	74,00	44,00		
HSEBAS	26/05/2010	25/06/2010	09/07/2010	44,00	14,00		
HUBIL	12/04/2010	12/05/2010	20/05/2010	38,00	8,00		
HCAM	15/04/2010	15/05/2010	03/05/2010	18,00	-12,00	✓	AL SER EMPRESA PÚBLICA DEBE CUMPLIR CON SU PRESUPUESTO ASIGNADO A FINAL DE MES POR LO QUE AGILITAN LOS PAGOS
IBTC	23/07/2010	22/08/2010	18/08/2010	26,00	-4,00	✓	EL GIRO DE NEGOCIO DE LA EMPRESA HACE QUE TENGA BUENA LIQUIDEZ POR LO QUE CANCELA LAS FACTURAS A TIEMPO
ILUT	05/03/2010	04/04/2010	04/05/2010	60,00	30,00		
ILUT	11/05/2010	10/06/2010	17/08/2010	98,00	68,00		
TRIGOR	02/12/2009	02/01/2010	08/02/2010	68,00	37,00		
INDUAS	16/04/2010	16/05/2010	27/05/2010	41,00	11,00		
INDUAS	01/06/2010	01/07/2010	11/08/2010	71,00	41,00		
INDGO	24/03/2010	23/04/2010	10/05/2010	47,00	17,00		
INDGO	23/06/2010	23/07/2010	09/08/2010	47,00	17,00		
JG02	14/07/2010	13/08/2010	23/08/2010	40,00	10,00		
LACSAL	02/06/2010	02/07/2010	09/08/2010	68,00	38,00		
LC01	09/04/2010	09/05/2010	10/05/2010	31,00	1,00		
LC01	07/06/2010	07/07/2010	10/07/2010	33,00	3,00		
INMO	26/04/2010	26/05/2010	03/05/2010	7,00	-23,00	✓	EL GIRO DE NEGOCIO DE LA EMPRESA HACE QUE TENGA BUENA LIQUIDEZ POR LO QUE CANCELA LAS FACTURAS A TIEMPO
INMO	26/07/2010	25/08/2010	02/08/2010	7,00	-23,00	✓	EL GIRO DE NEGOCIO DE LA EMPRESA HACE QUE TENGA BUENA LIQUIDEZ POR LO QUE CANCELA LAS FACTURAS A TIEMPO
EJE	23/03/2010	22/04/2010	12/05/2010	50,00	20,00		
EJE	05/07/2010	04/08/2010	11/08/2010	37,00	7,00		
IN06	03/12/2009	03/01/2010	08/01/2010	36,00	5,00		
IN06	16/12/2009	16/01/2010	26/01/2010	41,00	10,00		
IN06	01/04/2010	01/05/2010	12/05/2010	41,00	11,00		
IN06	21/04/2010	21/05/2010	25/05/2010	34,00	4,00		
IN06	01/04/2010	01/05/2010	12/05/2010	41,00	11,00		
IN06	21/04/2010	21/05/2010	25/05/2010	34,00	4,00		
IN06	08/07/2010	07/08/2010	10/08/2010	33,00	3,00		
INVEG	01/12/2009	01/01/2010	08/01/2010	38,00	7,00		
INVEG	26/04/2010	26/05/2010	31/05/2010	35,00	5,00		
INVEG	10/06/2010	10/07/2010	06/07/2010	26,00	-4,00	✓	LA EMPRESA PRESENTA SOLVENCIA Y UNA POLÍTICA DE PAGO A PROVEEDORES MÁXIMO A LOS 30 DÍAS
ROYALT	26/04/2010	26/05/2010	03/05/2010	7,00	-23,00	✓	EL GIRO DE NEGOCIO DE LA EMPRESA HACE QUE TENGA BUENA LIQUIDEZ POR LO QUE CANCELA LAS FACTURAS A TIEMPO
FABICO	02/07/2010	01/08/2010	06/08/2010	35,00	5,00		
FABICO	25/05/2010	24/06/2010	19/07/2010	55,00	25,00		
FABICO	02/06/2010	02/07/2010	19/07/2010	47,00	17,00		
LEHOST	24/03/2010	23/04/2010	19/05/2010	56,00	26,00		
LEHOST	07/04/2010	07/05/2010	19/05/2010	42,00	12,00		
LEHOST	28/06/2010	28/07/2010	12/08/2010	45,00	15,00		
LABORC	04/12/2009	19/12/2009	18/01/2010	45,00	30,00		
FITO	19/04/2010	19/05/2010	21/05/2010	32,00	2,00		
LIFE	16/11/2009	16/12/2009	16/01/2010	61,00	31,00		
LIFE	12/03/2010	11/04/2010	26/05/2010	75,00	45,00		
LIFE	26/02/2010	28/03/2010	20/04/2010	53,00	23,00		
LIFE	12/03/2010	11/04/2010	26/05/2010	75,00	45,00		
LABORC	13/04/2010	13/05/2010	21/05/2010	38,00	8,00		
LABORC	22/06/2010	22/07/2010	10/08/2010	49,00	19,00		
LABWIN	19/11/2009	19/12/2009	15/01/2010	57,00	27,00		

LABWIN	22/04/2010	22/05/2010	21/05/2010	29,00	-1,00	✓	LA EMPRESA PRESENTA SOLVENCIA Y UNA POLÍTICA DE PAGO A PROVEEDORES MÁXIMO A LOS 30 DÍAS
LABWIN	01/07/2010	31/07/2010	02/08/2010	32,00	2,00		
CEMENTOS	16/11/2009	16/12/2009	12/01/2010	57,00	27,00		
CEMENTOS	17/12/2009	17/01/2010	21/01/2010	35,00	4,00		
CEMENTOS	16/04/2010	16/05/2010	18/05/2010	32,00	2,00		
LA11	18/11/2009	18/12/2009	12/01/2010	55,00	25,00		
LA11	08/12/2009	08/01/2010	12/01/2010	35,00	4,00		
LA11	08/04/2010	08/05/2010	12/05/2010	34,00	4,00		
LA11	22/03/2010	21/04/2010	12/05/2010	51,00	21,00		
LA11	05/07/2010	04/08/2010	11/08/2010	37,00	7,00		
LA11	11/05/2010	10/06/2010	09/07/2010	59,00	29,00		
LA11	03/06/2010	03/07/2010	09/07/2010	36,00	6,00		
LA11	21/06/2010	21/07/2010	16/07/2010	25,00	-5,00	✓	LA EMPRESA PRESENTA SOLVENCIA Y UNA POLÍTICA DE PAGO A PROVEEDORES MÁXIMO A LOS 30 DÍAS
LAVVIP	04/06/2010	04/07/2010	19/07/2010	45,00	15,00		
LAVCU	17/03/2010	16/04/2010	31/05/2010	75,00	45,00		
WILZU	15/10/2009	15/11/2009	14/01/2010	91,00	60,00		
LAVAD	01/12/2009	01/01/2010	11/01/2010	41,00	10,00		
LAVAD	23/12/2009	23/01/2010	25/01/2010	33,00	2,00		
LAVAD	26/03/2010	25/04/2010	23/04/2010	28,00	-2,00	✓	NO PAGAN PUNTUALMENTE, ESTE PAGO ES ESPORÁDICO
LAVAD	12/04/2010	12/05/2010	21/05/2010	39,00	9,00		
LAVAD	21/06/2010	21/07/2010	10/08/2010	50,00	20,00		
LAVAD	25/06/2010	25/07/2010	10/08/2010	46,00	16,00		
LAVAD	09/07/2010	08/08/2010	23/08/2010	45,00	15,00		
LAVAD	17/05/2010	16/06/2010	09/07/2010	53,00	23,00		
LAVAD	02/06/2010	02/07/2010	09/07/2010	37,00	7,00		
LAVME	20/04/2010	20/05/2010	31/05/2010	41,00	11,00		
LAVME	31/05/2010	30/06/2010	19/07/2010	49,00	19,00		
LAVCISS	07/07/2010	06/08/2010	25/08/2010	49,00	19,00		
LAVSB1	28/09/2009	28/10/2009	15/01/2010	109,00	79,00		
LAVSB1	22/12/2009	22/01/2010	15/01/2010	24,00	-7,00	✓	EL DEPARTAMENTO DE COBRANZA GESTIONA EL PAGO CON ANTICIPACIÓN, ADEMÁS LA EMPRESA ES SOLVENTE Y TIENE UNA POLÍTICA DE PAGO A PROVEEDORES A 30 DÍAS
LAVSB1	29/04/2010	29/05/2010	19/07/2010	81,00	51,00		
SOLMA	19/11/2009	19/12/2009	09/01/2010	51,00	21,00		
SOLMA	26/11/2009	26/12/2009	09/01/2010	44,00	14,00		
LAVCLE	11/01/2010	10/02/2010	23/04/2010	102,00	72,00		
LAVCLE	03/02/2010	05/03/2010	10/05/2010	96,00	66,00		
LAVCLE	01/03/2010	31/03/2010	10/05/2010	70,00	40,00		
LAVCLEAN	07/07/2010	06/08/2010	01/08/2010	25,00	-5,00	✓	LA EMPRESA PRESENTA SOLVENCIA Y UNA POLÍTICA DE PAGO A PROVEEDORES MÁXIMO A LOS 30 DÍAS
LAVCEN	11/03/2010	10/04/2010	12/05/2010	62,00	32,00		
MARTIZ	06/07/2010	05/08/2010	23/08/2010	48,00	18,00		
LI03	14/10/2009	14/11/2009	15/01/2010	93,00	62,00		
LI03	15/10/2009	15/11/2009	15/01/2010	92,00	61,00		
LI03	18/11/2009	18/12/2009	08/01/2010	51,00	21,00		
LI03	02/02/2010	04/03/2010	10/05/2010	97,00	67,00		
LI03	04/02/2010	06/03/2010	21/05/2010	106,00	76,00		
LI03	26/02/2010	28/03/2010	21/05/2010	84,00	54,00		
LI03	31/05/2010	30/06/2010	19/07/2010	49,00	19,00		
LACTA	04/09/2009	04/11/2009	01/01/2010	119,00	58,00		
LB03	30/03/2010	29/04/2010	04/05/2010	35,00	5,00		
LB03	02/07/2010	01/08/2010	30/08/2010	59,00	29,00		
LUVA	16/04/2010	16/05/2010	19/05/2010	33,00	3,00		

LUVA	07/06/2010	07/07/2010	14/07/2010	37,00	7,00		
MA04	13/11/2009	13/12/2009	18/01/2010	66,00	36,00		
MA04	08/12/2009	08/01/2009	20/01/2010	43,00	377,00		
MA04	23/03/2010	22/04/2010	23/04/2010	31,00	1,00		
MA04	01/07/2010	31/07/2010	02/08/2010	32,00	2,00		
MEGAV	31/03/2010	30/04/2010	10/05/2010	40,00	10,00		
MEGAV	14/07/2010	13/08/2010	23/08/2010	40,00	10,00		
MICROE	26/01/2010	25/02/2010	09/08/2010	195,00	165,00		
MICROE	04/06/2010	04/07/2010	09/08/2010	66,00	36,00		
MD03	20/07/2010	19/08/2010	23/08/2010	34,00	4,00		
MOPO	17/12/2009	17/01/2010	22/01/2010	36,00	5,00		
MOPO	22/04/2010	22/05/2010	25/05/2010	33,00	3,00		
MOPO	16/07/2010	15/08/2010	17/08/2010	32,00	2,00		
JUGOFA	17/03/2010	16/04/2010	04/05/2010	48,00	18,00		
JUGOFA	13/07/2010	12/08/2010	26/08/2010	44,00	14,00		
JUGOFA	15/07/2010	14/08/2010	26/08/2010	42,00	12,00		
JUGOFA	03/05/2010	02/06/2010	15/07/2010	73,00	43,00		
MRCLEA	02/02/2010	04/03/2010	20/05/2010	107,00	77,00		
MRCLEA	25/06/2010	25/07/2010	23/08/2010	59,00	29,00		
INDUM	25/01/2010	24/02/2010	05/05/2010	100,00	70,00		
INDUM	26/01/2010	25/02/2010	05/05/2010	99,00	69,00		
HBASSY	03/06/2010	03/07/2010	23/07/2010	50,00	20,00		
FLEXIC	15/03/2010	14/04/2010	17/05/2010	63,00	33,00		
FLEXIC	21/06/2010	21/07/2010	04/08/2010	44,00	14,00		
NILO	19/04/2010	19/05/2010	04/05/2010	15,00	-15,00	✓	LA EMPRESA PRESENTA SOLVENCIA Y UNA POLÍTICA DE PAGO A PROVEEDORES MÁXIMO A LOS 30 DÍAS
NILO	08/07/2010	07/08/2010	10/08/2010	33,00	3,00		
NOVAC	04/12/2009	04/01/2010	15/01/2010	42,00	11,00		
NOVAC	11/03/2010	10/04/2010	27/05/2010	77,00	47,00		
NOVAC	26/05/2010	27/06/2010	13/07/2010	48,00	16,00		
NOVAC	16/06/2010	16/07/2010	21/07/2010	35,00	5,00		
NUTRIV	26/01/2010	25/02/2010	20/05/2010	114,00	84,00		
OF01	25/11/2009	25/12/2009	26/01/2010	62,00	32,00		
OK	08/12/2009	08/01/2009	15/01/2010	38,00	372,00		
RANCHI	10/06/2010	10/07/2010	10/08/2010	61,00	31,00		
PATOG	03/06/2010	03/07/2010	30/07/2010	57,00	27,00		
PATOG	04/06/2010	04/07/2010	30/07/2010	56,00	26,00		
PATOG	25/06/2010	25/07/2010	30/07/2010	35,00	5,00		
FRITOL	25/11/2009	25/12/2009	12/01/2010	48,00	18,00		
FRITOL	14/04/2010	14/05/2010	31/05/2010	47,00	17,00		
PETIRO	25/02/2010	27/03/2010	04/05/2010	68,00	38,00		
PINTCO	04/03/2010	03/04/2010	13/05/2010	70,00	40,00		
PINTCO	05/05/2010	04/06/2010	02/08/2010	89,00	59,00		
PLYW	24/11/2009	24/12/2009	20/01/2010	57,00	27,00		
PLYW	24/11/2009	24/12/2009	20/01/2010	57,00	27,00		
PLYW	18/12/2009	18/01/2010	25/01/2010	38,00	7,00		
PLYW	13/04/2010	13/05/2010	12/05/2010	29,00	-1,00	✓	LA EMPRESA PRESENTA SOLVENCIA Y UNA POLÍTICA DE PAGO A PROVEEDORES MÁXIMO A LOS 30 DÍAS
PLYW	16/03/2010	15/04/2010	16/04/2010	31,00	1,00		
PLYW	07/06/2010	07/07/2010	09/07/2010	32,00	2,00		
PLYW	16/06/2010	16/07/2010	19/07/2010	33,00	3,00		
PLYW	22/06/2010	22/07/2010	23/07/2010	31,00	1,00		
PROCOL	26/03/2010	25/04/2010	05/05/2010	40,00	10,00		
PROCOL	02/07/2010	01/08/2010	19/08/2010	48,00	18,00		
PROC	16/11/2009	02/12/2009	15/01/2010	60,00	44,00		
PROC	30/11/2009	30/12/2009	15/01/2010	46,00	16,00		
PROC	21/04/2010	21/05/2010	25/05/2010	34,00	4,00		
PROC	19/03/2010	18/04/2010	25/05/2010	67,00	37,00		
PROC	09/06/2010	09/07/2010	27/07/2010	48,00	18,00		
SEM	18/03/2010	17/04/2010	05/05/2010	48,00	18,00		

PROLAGON	20/10/2009	20/11/2009	15/01/2010	87,00	56,00		
PROLAGON	18/11/2009	18/12/2009	15/01/2010	58,00	28,00		
PROLAGON	08/03/2010	07/04/2010	04/05/2010	57,00	27,00		
PROLAGON	08/03/2010	07/04/2010	04/05/2010	57,00	27,00		
PROLAGON	22/06/2010	22/07/2010	30/08/2010	69,00	39,00		
LG03	13/04/2010	13/05/2010	11/05/2010	28,00	-2,00	✓	EL VENDEDOR GESTIONA EL PAGO CON ANTICIPACIÓN, ADEMÁS LA EMPRESA ES SOLVENTE Y TIENE UNA POLÍTICA DE PAGO A PROVEEDORES A 30 DÍAS
LG03	07/07/2010	06/08/2010	10/08/2010	34,00	4,00		
YEYIS	05/04/2010	05/05/2010	10/05/2010	35,00	5,00		
YEYIS	19/07/2010	18/08/2010	24/08/2010	36,00	6,00		
PR04	11/12/2009	11/01/2010	15/01/2010	35,00	4,00		
PR04	05/04/2010	05/05/2010	10/05/2010	35,00	5,00		
PR04	12/07/2010	11/08/2010	11/08/2010	30,00	0,00	✓	EL DEPARTAMENTO DE COBRANZA GESTIONA EL PAGO CON ANTICIPACIÓN, ADEMÁS LA EMPRESA ES SOLVENTE Y TIENE UNA POLÍTICA DE PAGO A PROVEEDORES A 30 DÍAS
PROLIM	07/01/2010	06/02/2010	21/05/2010	134,00	104,00		
PROLIM	04/02/2010	06/03/2010	21/05/2010	106,00	76,00		
PROLIM	17/03/2010	16/04/2010	21/05/2010	65,00	35,00		
PROLIM	09/06/2010	09/07/2010	25/08/2010	77,00	47,00		
PROLIM	23/06/2010	23/07/2010	25/08/2010	63,00	33,00		
PROLIM	19/05/2010	18/06/2010	06/07/2010	48,00	18,00		
PROLIM	27/05/2010	26/06/2010	06/07/2010	40,00	10,00		
BONICE	09/07/2010	08/08/2010	09/08/2010	31,00	1,00		
QUIMA	14/05/2010	13/06/2010	02/07/2010	49,00	19,00		
QT02	07/04/2010	07/05/2010	28/05/2010	51,00	21,00		
QT02	25/02/2010	27/03/2010	10/05/2010	74,00	44,00		
QT02	02/03/2010	01/04/2010	10/05/2010	69,00	39,00		
QT02	17/03/2010	16/04/2010	10/05/2010	54,00	24,00		
QT02	03/05/2010	02/06/2010	05/07/2010	63,00	33,00		
QT02	01/06/2010	01/07/2010	28/07/2010	57,00	27,00		
HOQU	29/06/2010	29/07/2010	03/08/2010	35,00	5,00		
RENEU	07/12/2009	23/12/2009	19/01/2010	43,00	27,00		
OLIGAI	26/01/2010	25/02/2010	25/05/2010	119,00	89,00		
OLIGAI	12/02/2010	14/03/2010	11/09/2010	211,00	181,00		
OLIGAI	15/04/2010	15/05/2010	10/08/2010	117,00	87,00		
OLIGAI	21/05/2010	20/06/2010	27/08/2010	98,00	68,00		
RZ02	26/11/2009	26/12/2009	08/01/2010	43,00	13,00		
RZ02	31/03/2010	30/04/2010	20/05/2010	50,00	20,00		
RZ02	15/07/2010	14/08/2010	31/08/2010	47,00	17,00		
LAMR	26/04/2010	26/05/2010	25/05/2010	29,00	-1,00	✓	EL DEPARTAMENTO DE COBRANZA GESTIONA EL PAGO CON ANTICIPACIÓN, ADEMÁS LA EMPRESA ES SOLVENTE Y TIENE UNA POLÍTICA DE PAGO A PROVEEDORES A 30 DÍAS
LEE	01/12/2009	01/01/2010	15/01/2010	45,00	14,00		
LEE	06/04/2010	06/05/2010	11/05/2010	35,00	5,00		
LEE	15/03/2010	14/04/2010	20/04/2010	36,00	6,00		
LEE	07/07/2010	06/08/2010	10/08/2010	34,00	4,00		
LEE	02/06/2010	02/07/2010	09/07/2010	37,00	7,00		

SJ01	05/04/2010	05/05/2010	10/05/2010	35,00	5,00		
SJ01	19/03/2010	18/04/2010	19/04/2010	31,00	1,00		
SJ01	07/07/2010	06/08/2010	23/08/2010	47,00	17,00		
SJ01	08/07/2010	07/08/2010	23/08/2010	46,00	16,00		
SJ01	10/06/2010	10/07/2010	09/07/2010	29,00	-1,00	✓	EL DEPARTAMENTO DE COBRANZA GESTIONA EL PAGO CON ANTICIPACIÓN, ADEMÁS LA EMPRESA ES SOLVENTE Y TIENE UNA POLÍTICA DE PAGO A PROVEEDORES A 30 DÍAS
SANY	16/03/2010	15/04/2010	23/04/2010	38,00	8,00		
SANY	07/06/2010	07/07/2010	14/07/2010	37,00	7,00		
SIDEC	18/05/2009	18/06/2009	12/01/2010	239,00	208,00		
SIEF	29/04/2010	29/05/2010	19/07/2010	81,00	51,00		
SIEF	21/05/2010	20/06/2010	19/07/2010	59,00	29,00		
SOLCA	08/04/2010	08/05/2010	10/05/2010	32,00	2,00		
SOLCA	09/06/2010	09/07/2010	26/07/2010	47,00	17,00		
HRAD	05/07/2010	04/08/2010	16/08/2010	42,00	12,00		
CU01	05/03/2010	04/04/2010	10/05/2010	66,00	36,00		
SOLCEN TRO	01/12/2009	01/01/2010	15/01/2010	45,00	14,00		
SOLCEN TRO	01/04/2010	01/05/2010	10/05/2010	39,00	9,00		
SOLCEN TRO	08/06/2010	08/07/2010	09/07/2010	31,00	1,00		
SOLT	20/01/2010	19/02/2010	19/05/2010	119,00	89,00		
SOPRO	17/03/2010	16/04/2010	23/04/2010	37,00	7,00		
SOPRO	09/07/2010	08/08/2010	24/08/2010	46,00	16,00		
SOPRO	01/06/2010	01/07/2010	19/07/2010	48,00	18,00		
ANCAR	27/07/2010	26/08/2010	16/08/2010	20,00	-10,00	✓	EL VENDEDOR GESTIONA EL PAGO CON ANTICIPACIÓN, ADEMÁS LA EMPRESA ES SOLVENTE Y TIENE UNA POLÍTICA DE PAGO A PROVEEDORES A 30 DÍAS
CC09	14/05/2010	13/06/2010	24/08/2010	102,00	72,00		
CAMO	23/11/2009	23/12/2009	11/01/2010	49,00	19,00		
CAROP	26/11/2009	26/12/2009	15/01/2010	50,00	20,00		
DAG	24/06/2010	24/07/2010	11/08/2010	48,00	18,00		
DACU	23/12/2009	23/01/2010	14/01/2010	22,00	-9,00	✓	EL VENDEDOR GESTIONA EL PAGO CON ANTICIPACIÓN, ADEMÁS LA EMPRESA ES SOLVENTE Y TIENE UNA POLÍTICA DE PAGO A PROVEEDORES A 30 DÍAS
DACU	27/07/2010	26/08/2010	23/08/2010	27,00	-3,00	✓	EL VENDEDOR GESTIONA EL PAGO CON ANTICIPACIÓN, ADEMÁS LA EMPRESA ES SOLVENTE Y TIENE UNA POLÍTICA DE PAGO A PROVEEDORES A 30 DÍAS
SODA	07/12/2009	07/01/2010	21/01/2010	45,00	14,00		
SODA	29/03/2010	28/04/2010	03/05/2010	35,00	5,00		
SODA	10/06/2010	10/07/2010	16/08/2010	67,00	37,00		
SODA	08/08/2010	08/08/2010	16/08/2010	8,00	8,00		
DAQUI	27/07/2010	26/08/2010	05/08/2010	9,00	-21,00	✓	EL VENDEDOR GESTIONA EL PAGO CON ANTICIPACIÓN, ADEMÁS LA EMPRESA ES SOLVENTE Y TIENE UNA POLÍTICA DE PAGO A PROVEEDORES A 30 DÍAS
DT02	08/06/2010	08/07/2010	06/08/2010	59,00	29,00		
ECUAN	28/04/2010	28/05/2010	26/05/2010	28,00	-2,00	✓	EL VENDEDOR GESTIONA EL PAGO CON ANTICIPACIÓN, ADEMÁS LA EMPRESA ES SOLVENTE Y TIENE UNA POLÍTICA DE PAGO A PROVEEDORES A 30 DÍAS
ECUAN	25/06/2010	25/07/2010	30/08/2010	66,00	36,00		
EDUC	03/12/2009	03/01/2010	13/01/2010	41,00	10,00		
EDUC	09/04/2010	09/05/2010	12/05/2010	33,00	3,00		
MARTIZ	11/05/2010	10/06/2010	29/07/2010	79,00	49,00		
MARTIZ	19/05/2010	18/06/2010	29/07/2010	71,00	41,00		
FACAM	07/12/2009	07/12/2009	11/01/2010	35,00	35,00		
FACAM	26/03/2010	25/04/2010	11/05/2010	46,00	16,00		
LAVROMA	29/04/2010	29/05/2010	03/05/2010	4,00	-26,00	✓	EL VENDEDOR GESTIONA EL PAGO CON ANTICIPACIÓN, ADEMÁS LA EMPRESA ES SOLVENTE Y TIENE UNA POLÍTICA DE PAGO A PROVEEDORES A 30 DÍAS
PRISMA	13/11/2009	13/11/2009	22/01/2010	70,00	70,00		
PRISMA	04/02/2010	06/03/2010	11/08/2010	188,00	158,00		
PRISMA	11/03/2010	10/04/2010	11/08/2010	153,00	123,00		
GAPE	15/06/2010	15/07/2010	06/08/2010	52,00	22,00		
GARU	10/02/2010	12/03/2010	29/04/2010	78,00	48,00		
GACHA	06/07/2010	08/08/2010	06/07/2010	0,00	-33,00	✓	EL VENDEDOR GESTIONA EL PAGO CON ANTICIPACIÓN, ADEMÁS LA EMPRESA ES SOLVENTE Y TIENE UNA POLÍTICA DE PAGO A PROVEEDORES A 30 DÍAS
GERPO	23/04/2010	23/05/2010	24/04/2010	1,00	-29,00	✓	EL CLIENTE HACE EL DEPOSITO DIRECTO A LA EMPRESA, SU PAGO SE HACE MEDIANTE ACUMULACIÓN DE FACTURAS

GERPO	01/07/2010	31/07/2010	24/07/2010	23,00	-7,00	✓	EL CLIENTE HACE EL DEPOSITO DIRECTO A LA EMPRESA, SU PAGO SE HACE MEDIANTE ACUMULACIÓN DE FACTURAS
GREIL	26/03/2010	25/04/2010	28/03/2010	2,00	-28,00	✓	EL VENDEDOR GESTIONA EL PAGO CON ANTICIPACIÓN, ADEMÁS LA EMPRESA ES SOLVENTE Y TIENE UNA POLÍTICA DE PAGO A PROVEEDORES A 30 DÍAS
GUIAN	07/06/2010	07/07/2010	16/08/2010	70,00	40,00		
GSUA	13/05/2010	12/06/2010	27/07/2010	75,00	45,00		
GUSP	04/06/2010	04/07/2010	27/08/2010	84,00	54,00		
CARTO	02/12/2009	02/01/2010	19/01/2010	48,00	17,00		
HOLOO	20/05/2010	19/06/2010	09/07/2010	50,00	20,00		
IVZU	14/05/2010	13/06/2010	18/08/2010	96,00	66,00		
JAVAV1	26/02/2010	28/03/2010	03/05/2010	66,00	36,00		
JVTK	11/02/2010	13/03/2010	05/05/2010	83,00	53,00		
JORBE	01/04/2010	01/05/2010	28/05/2010	57,00	27,00		
JOGU	24/06/2010	24/07/2010	23/08/2010	60,00	30,00		
JOGU	26/05/2010	25/06/2010	09/09/2010	106,00	76,00		
JLACHE	26/02/2010	28/03/2010	29/03/2010	31,00	1,00		
GOGCA	25/01/2010	24/02/2010	22/04/2010	87,00	57,00		
GOGCA	21/05/2010	20/06/2010	30/08/2010	101,00	71,00		
HRP	09/03/2010	08/04/2010	04/05/2010	56,00	26,00		
HRP	31/03/2010	30/04/2010	04/05/2010	34,00	4,00		
HRP	09/07/2010	08/08/2010	31/08/2010	53,00	23,00		
HRP	09/07/2010	08/08/2010	31/08/2010	53,00	23,00		
JN02	10/06/2010	10/07/2010	18/08/2010	69,00	39,00		
JUAS	14/05/2010	13/06/2010	12/08/2010	90,00	60,00		
LAVAL	16/06/2010	16/07/2010	16/08/2010	61,00	31,00		
LUISAU	25/02/2010	27/03/2010	11/05/2010	75,00	45,00		
PROBA	05/02/2010	07/03/2010	13/05/2010	97,00	67,00		
PROBA	08/06/2010	08/07/2010	09/09/2010	93,00	63,00		
LUVA	02/03/2010	01/04/2010	09/08/2010	160,00	130,00		
LUVA	16/04/2010	16/05/2010	09/08/2010	115,00	85,00		
LULLI	26/03/2010	25/04/2010	04/05/2010	39,00	9,00		
LUMIRA	02/06/2010	02/07/2010	11/08/2010	70,00	40,00		
MAJAR	22/12/2009	22/12/2009	13/01/2010	22,00	22,00		
MACAR	25/03/2010	24/04/2010	11/05/2010	47,00	17,00		
MACAR	14/06/2010	14/07/2010	28/07/2010	44,00	14,00		
MARVE	14/10/2009	14/11/2009	25/01/2010	103,00	72,00		
MARVE	17/11/2009	17/12/2009	25/01/2010	69,00	39,00		
MARVE	23/11/2009	23/12/2009	25/01/2010	63,00	33,00		
MARVE	20/02/2010	22/03/2010	10/05/2010	79,00	49,00		
MARVE	01/03/2010	31/03/2010	10/05/2010	70,00	40,00		
MARVE	08/03/2010	07/04/2010	31/05/2010	84,00	54,00		
MARVE	15/03/2010	14/04/2010	31/05/2010	77,00	47,00		
MARVE	22/03/2010	21/04/2010	31/05/2010	70,00	40,00		
MARVE	29/04/2010	29/05/2010	11/08/2010	104,00	74,00		
MARVE	07/05/2010	06/06/2010	11/08/2010	96,00	66,00		
MARVE	14/05/2010	13/06/2010	11/08/2010	89,00	59,00		
MARVE	21/05/2010	20/06/2010	11/08/2010	82,00	52,00		
MARVE	28/05/2010	27/06/2010	26/08/2010	90,00	60,00		
MARVE	11/06/2010	11/07/2010	26/08/2010	76,00	46,00		
MARVE	21/06/2010	21/07/2010	26/08/2010	66,00	36,00		
MARVE	29/06/2010	29/07/2010	26/08/2010	58,00	28,00		
MARVE	16/04/2010	16/05/2010	19/07/2010	94,00	64,00		
MARVE	23/04/2010	23/05/2010	19/07/2010	87,00	57,00		
MIMU	02/06/2010	02/07/2010	16/08/2010	75,00	45,00		

COLORT INT	07/07/2010	06/08/2010	20/08/2010	44,00	14,00		
MILCAS	26/11/2009	26/12/2009	14/01/2010	49,00	19,00		
MILCAS	02/06/2010	02/07/2010	18/08/2010	77,00	47,00		
NELGUZ	07/10/2009	22/11/2009	04/01/2010	89,00	43,00		
NELGUZ	07/10/2009	22/11/2009	12/01/2010	97,00	51,00		
NELGUZ	10/06/2010	10/07/2010	18/08/2010	69,00	39,00		
OMCAL	20/01/2010	19/02/2010	21/05/2010	121,00	91,00		
VIRUJE	08/01/2010	07/02/2010	03/05/2010	115,00	85,00		
VIVAS	13/04/2010	13/05/2010	21/05/2010	38,00	8,00		
PCARG	23/12/2009	23/01/2010	27/01/2010	35,00	4,00		
PCARG	26/03/2010	25/04/2010	05/05/2010	40,00	10,00		
PCARG	25/06/2010	25/07/2010	20/08/2010	56,00	26,00		
PALLE	16/06/2010	16/07/2010	18/08/2010	63,00	33,00		
MORA	02/07/2010	01/08/2010	24/08/2010	53,00	23,00		
PARA	24/06/2010	24/07/2010	16/08/2010	53,00	23,00		
PS03	18/03/2010	17/04/2010	31/05/2010	74,00	44,00		
PS03	02/06/2010	02/07/2010	27/08/2010	86,00	56,00		
REBO	14/04/2010	14/05/2010	18/05/2010	34,00	4,00		
REBO	28/06/2010	28/07/2010	23/08/2010	56,00	26,00		
REBO	23/07/2010	22/08/2010	23/08/2010	31,00	1,00		
RODVIL	26/11/2009	26/12/2009	15/01/2010	50,00	20,00		
RODVIL	26/11/2009	26/12/2009	15/01/2010	50,00	20,00		
RODVIL	26/03/2010	25/04/2010	03/05/2010	38,00	8,00		
RODVIL	26/02/2010	28/03/2010	26/02/2010	0,00	-30,00	✓	EL VENDEDOR GESTIONA EL PAGO CON ANTICIPACIÓN, ADEMÁS LA EMPRESA ES SOLVENTE Y TIENE UNA POLÍTICA DE PAGO A PROVEEDORES A 30 DÍAS
RB02	27/01/2010	26/02/2010	03/05/2010	96,00	66,00		
SEBASC	24/06/2010	24/07/2010	16/08/2010	53,00	23,00		
SEGIL	05/02/2010	07/03/2010	06/05/2010	90,00	60,00		
VICENB	03/05/2010	02/06/2010	27/08/2010	116,00	86,00		
VISI	27/07/2010	26/08/2010	28/07/2010	1,00	-29,00	✓	EL CLIENTE PAGA DE CONTADO
VICGUA	02/06/2010	02/07/2010	18/08/2010	77,00	47,00		
VIPA	10/12/2009	10/01/2010	18/01/2010	39,00	8,00		
MAUCI	25/06/2010	25/07/2010	23/08/2010	59,00	29,00		
ALBARA	19/07/2010	18/08/2010	28/08/2010	40,00	10,00		
ANBAS	02/07/2010	01/08/2010	02/08/2010	31,00	1,00		
AYS1	24/03/2010	23/04/2010	07/05/2010	44,00	14,00		
AYS1	13/04/2010	13/05/2010	07/05/2010	24,00	-6,00	✓	EL DEPARTAMENTO DE COBRANZA GESTIONA EL PAGO CON ANTICIPACIÓN, ADEMÁS LA EMPRESA ES SOLVENTE Y TIENE UNA POLÍTICA DE PAGO A PROVEEDORES A 30 DÍAS
ARACE	01/07/2010	31/07/2010	16/08/2010	46,00	16,00		
BETCUL	16/04/2010	15/05/2010	12/06/2010	57,00	28,00		
BETCUL	21/05/2010	20/06/2010	11/08/2010	82,00	52,00		
BETCUL	23/07/2010	22/08/2010	14/09/2010	53,00	23,00		
INLAC	28/06/2010	28/07/2010	05/09/2010	69,00	39,00		
CECIMU	07/04/2010	07/05/2010	18/05/2010	41,00	11,00		
CECIVI	08/07/2010	07/08/2010	19/08/2010	42,00	12,00		
CECIVI	11/05/2010	10/06/2010	02/07/2010	52,00	22,00		
PERLA	11/12/2009	11/01/2010	18/01/2010	38,00	7,00		
PERLA	02/03/2010	01/04/2010	13/04/2010	42,00	12,00		
PERLA	11/03/2010	10/04/2010	19/04/2010	39,00	9,00		
LAVLIM PIEZ	09/07/2010	08/08/2010	09/07/2010	0,00	-30,00	✓	EL CLIENTE CANCELA LAS FACTURAS CADA QUE HACE PEDIDO

ELVCA	16/11/2009	02/12/2009	29/01/2010	74,00	58,00		
FANBO	14/05/2010	13/06/2010	16/08/2010	94,00	64,00		
GLOVI	15/04/2010	15/05/2010	25/08/2010	132,00	102,00		
ISACHI	09/12/2009	09/01/2010	22/01/2010	44,00	13,00		
ISACHI	17/06/2010	17/07/2010	25/08/2010	69,00	39,00		
ISACHI	03/05/2010	02/06/2010	21/07/2010	79,00	49,00		
ISO2	18/06/2010	18/07/2010	18/08/2010	61,00	31,00		
JERE	13/01/2010	12/02/2010	04/05/2010	111,00	81,00		
JERE	25/06/2010	25/07/2010	18/08/2010	54,00	24,00		
LAVING LESA	19/03/2010	18/04/2010	20/04/2010	32,00	2,00		
LILIO	08/03/2010	07/04/2010	11/05/2010	64,00	34,00		
LILIO	11/05/2010	10/06/2010	25/08/2010	106,00	76,00		
LG04	19/02/2010	21/03/2010	21/05/2010	91,00	61,00		
LT04	28/01/2010	27/02/2010	04/05/2010	96,00	66,00		
MPC	03/06/2010	03/07/2010	18/08/2010	76,00	46,00		
MALES	26/03/2010	25/04/2010	03/05/2010	38,00	8,00		
MARM OS	28/04/2010	28/05/2010	28/05/2010	30,00	0,00	✓	EL VENDEDOR GESTIONA EL PAGO CON ANTICIPACIÓN, ADEMÁS LA EMPRESA ES SOLVENTE Y TIENE UNA POLÍTICA DE PAGO A PROVEEDORES A 30 DÍAS
MARM	25/06/2010	25/07/2010	23/08/2010	59,00	29,00		
MARM	27/07/2010	26/08/2010	30/08/2010	34,00	4,00		
NELCA	13/01/2010	12/02/2010	06/05/2010	113,00	83,00		
LACFOR	16/04/2010	16/05/2010	21/05/2010	35,00	5,00		
LACFOR	22/07/2010	22/08/2010	30/08/2010	39,00	8,00		
SANCU	06/05/2010	05/06/2010	19/07/2010	74,00	44,00		
LACROS	19/07/2010	18/08/2010	23/08/2010	35,00	5,00		
TAURE	26/03/2010	25/04/2010	11/04/2010	16,00	-14,00	✓	EL DEPARTAMENTO DE COBRANZA GESTIONA EL PAGO CON ANTICIPACIÓN, ADEMÁS LA EMPRESA ES SOLVENTE Y TIENE UNA POLÍTICA DE PAGO A PROVEEDORES A 30 DÍAS
TAURE	09/04/2010	09/05/2010	07/07/2010	89,00	59,00		
TAURE	07/05/2010	16/06/2010	07/07/2010	61,00	21,00		
TECNIS	25/03/2010	24/04/2010	04/05/2010	40,00	10,00		
TECNIS	23/06/2010	23/07/2010	23/07/2010	30,00	0,00	✓	EL DEPARTAMENTO DE COBRANZA GESTIONA EL PAGO CON ANTICIPACIÓN, ADEMÁS LA EMPRESA ES SOLVENTE Y TIENE UNA POLÍTICA DE PAGO A PROVEEDORES A 30 DÍAS
TCEM	27/11/2009	27/12/2009	13/01/2010	47,00	17,00		
TEJI	26/01/2010	25/02/2010	03/05/2010	97,00	67,00		
TEJI	02/02/2010	04/03/2010	03/05/2010	90,00	60,00		
TEJI	02/03/2010	01/04/2010	04/05/2010	63,00	33,00		
TEJI	02/03/2010	01/04/2010	04/05/2010	63,00	33,00		
TEJI	25/03/2010	24/04/2010	04/05/2010	40,00	10,00		
TEJI	01/07/2010	31/07/2010	17/08/2010	47,00	17,00		
PIN	25/11/2009	25/12/2009	15/01/2010	51,00	21,00		
PIN	15/06/2010	15/07/2010	20/08/2010	66,00	36,00		
PIN	24/06/2010	24/07/2010	20/08/2010	57,00	27,00		
ECUAPI	26/02/2010	28/03/2010	17/05/2010	80,00	50,00		
TEXECU	07/10/2009	07/11/2009	21/01/2010	106,00	75,00		
TEXECU	26/01/2010	25/02/2010	07/05/2010	101,00	71,00		
TEXECU	17/03/2010	16/04/2010	04/08/2010	140,00	110,00		
TEXECU	06/04/2010	06/05/2010	04/08/2010	120,00	90,00		
TEXECU	28/04/2010	28/05/2010	04/08/2010	98,00	68,00		
TEXECU	28/04/2010	28/05/2010	04/08/2010	98,00	68,00		
TL01	15/06/2010	15/07/2010	11/08/2010	57,00	27,00		
TERCIO	03/06/2010	03/07/2010	23/08/2010	81,00	51,00		
TEXPAC	13/11/2009	28/11/2009	20/01/2010	68,00	53,00		
TEXPAC	05/03/2010	04/04/2010	17/05/2010	73,00	43,00		
TEXPAC	11/03/2010	10/04/2010	17/05/2010	67,00	37,00		
TEXPAC	29/03/2010	28/04/2010	17/05/2010	49,00	19,00		

MARS	08/04/2010	08/05/2010	28/05/2010	50,00	20,00		
MARS	25/02/2010	27/03/2010	16/04/2010	50,00	20,00		
TT02	17/12/2009	17/01/2010	25/01/2010	39,00	8,00		
TT02	01/04/2010	01/05/2010	10/05/2010	39,00	9,00		
TT02	01/07/2010	31/07/2010	09/08/2010	39,00	9,00		
LACAR	24/06/2010	24/07/2010	20/08/2010	57,00	27,00		
ENFP	05/02/2010	07/03/2010	26/02/2010	21,00	-9,00	✓	EL DEPARTAMENTO DE COBRANZA GESTIONA EL PAGO CON ANTICIPACIÓN, ADEMÁS LA EMPRESA ES SOLVENTE Y TIENE UNA POLÍTICA DE PAGO A PROVEEDORES A 30 DÍAS
YOCHI	10/06/2010	10/07/2010	21/07/2010	41,00	11,00		
VS01	23/10/2009	23/11/2009	23/01/2010	92,00	61,00		
VS01	26/01/2009	26/12/2009	25/01/2010	364,00	30,00		
VS01	05/04/2010	05/05/2010	10/05/2010	35,00	5,00		
VS01	21/04/2010	21/05/2010	10/05/2010	19,00	-11,00	✓	LA EMPRESA PRESENTA SOLVENCIA Y UNA POLÍTICA DE PAGO A PROVEEDORES MÁXIMO A LOS 30 DÍAS
VS01	29/04/2010	29/05/2010	25/05/2010	26,00	-4,00	✓	LA EMPRESA PRESENTA SOLVENCIA Y UNA POLÍTICA DE PAGO A PROVEEDORES MÁXIMO A LOS 30 DÍAS
VS01	22/07/2010	21/08/2010	23/08/2010	32,00	2,00		
VS01	10/06/2010	10/07/2010	21/07/2010	41,00	11,00		
VS01	24/06/2010	24/07/2010	21/07/2010	27,00	-3,00	✓	LA EMPRESA PRESENTA SOLVENCIA Y UNA POLÍTICA DE PAGO A PROVEEDORES MÁXIMO A LOS 30 DÍAS
VFLOR	09/02/2010	11/03/2010	31/05/2010	111,00	81,00		
VFLOR	04/03/2010	03/04/2010	06/05/2010	63,00	33,00		
VEGAPE	09/04/2010	09/05/2010	14/05/2010	35,00	5,00		
IMA	04/02/2010	06/03/2010	11/05/2010	96,00	66,00		
IMA	12/05/2010	11/06/2010	30/07/2010	79,00	49,00		
YANA	10/03/2010	09/04/2010	25/05/2010	76,00	46,00		
YANA	10/03/2010	09/04/2010	10/05/2010	61,00	31,00		
YANA	17/03/2010	16/04/2010	25/05/2010	69,00	39,00		
YANA	14/05/2010	13/06/2010	02/08/2010	80,00	50,00		
YANA	28/05/2010	27/06/2010	10/08/2010	74,00	44,00		
YANA	14/06/2010	14/07/2010	10/08/2010	57,00	27,00		
YA01	07/07/2010	06/08/2010	17/08/2010	41,00	11,00		
ZAIMEL A	06/04/2010	06/05/2010	10/05/2010	34,00	4,00		
Promedio de pago				53,14			

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR		AUDITORÍA DE GESTIÓN	
Empresa: CHEMISTRY S.A.		Cumplimiento de la Planificación Estratégica	
Preparado por: M.B.R. y S.E.	Fecha: 2010		
	Cumple	No cumple	Observaciones
Misión: Somos un grupo de profesionales con soluciones en productos y servicios de alta especialidad en el área química, que ayudan al mejor desarrollo de las actividades de la industria y comunidad en general, sin olvidar el compromiso con el medio ambiente.	✓		
Visión: En cinco años "CHEMISTRY S.A." será la mejor empresa de la provincia de Pichincha dedicada a la fabricación y comercialización de productos químicos para la industria. Seremos reconocidos por la calidad de nuestros productos y servicios, la seriedad, responsabilidad y confianza que brindamos a nuestros clientes. En diez años nuestra empresa será la mejor posicionada y reconocida a nivel nacional, de manera que tendrá sucursales ubicadas en las principales provincias, contribuyendo con el desarrollo industrial del país. Seremos una empresa madura y especializada en la fabricación y comercialización de productos químicos para la industria, comprometida de manera profunda con la sociedad. Contaremos con mayor tecnología y mayor número de sucursales de manera que podamos atender con mayor rapidez a nuestros clientes satisfaciendo todas sus necesidades.	✓		La visión se está cumpliendo de forma acelerada ya que la empresa se va a expandir a Guayaquil para enero del 2011 por lo que sería recomendable cambiar la visión.
Departamento de ventas			
Objetivo: Ampliar la participación en el mercado, propendiendo a tener clientes de mayor tamaño y extendiéndolos hacia la Región Costa y Oriente, en dos años.	✓		
Políticas:			
Promocionar y demostrar la efectividad de nuestros productos y la eficiencia de nuestro servicio de la manera más atractiva.	✓		
Mejorar continuamente los productos ya existentes y crear nuevos para ofrecer mayores posibilidades de elección a los clientes.	✓		
Crear alianzas estratégicas para vender más productos.		✓	
Estrategias:			
Dar capacitación a los gerentes de las empresas en las cuales se quiere vender los productos para mostrar los beneficios e indicarles como les podría ayudar en sus empresas.	✓		
Realizar promociones en las cuales se ofrezcan combos de productos con características similares y que sean de preferencia de los clientes potenciales.		✓	
Ofrecer muestras gratis a los clientes potenciales como también de los productos nuevos para consumo masivo.	✓		
Proponer a los vendedores que ofrezcan los productos nuevos cuando visiten a los clientes y que visiten a los clientes potenciales.		✓	
Hacer un estudio de mercado que permita conocer los requerimientos del mercado objetivo, para en base a esto, crear los nuevos productos y mejorarlos.	✓		
Solicitar al departamento de investigación y desarrollo que creen productos que cumplan con los requerimientos y así poder ingresar al mercado de consumo masivo.	✓		
Tratar de relacionarse con los supermercados del país para poder tener mayor participación en el mercado.		✓	
Crear alianzas con empresas que realicen productos que tengan relación con los que la empresa hace para que se puedan ofrecer promociones a bajos precios.		✓	
Coordinar con los proveedores para que ofrezcan descuentos a la empresa y así los costos sean menores.	✓		

Objetivo: Posicionar todos los productos que fabrica la empresa no solo los tratamientos de calderos y torres de enfriamiento, en seis meses.		✓	
Políticas:			
Promocionar todos los productos que tiene la empresa y más los que no tienen mucha posición en el mercado como los productos principales.		✓	
Propender a tener el mismo nivel de ventas que se tiene en los productos principales de la empresa.		✓	
Estrategias:			
Proporcionar muestras de los productos de la empresa para que los conozcan los clientes y así los adquieran.	✓		
Dar una capacitación a los vendedores sobre las cualidades de todos los productos y de los nuevos que se vayan desarrollando, para que de esta forma puedan promocionarlos y venderlos más.	✓		
Realizar promociones o descuentos en los productos para que los clientes se sientan atraídos a comprarlos.		✓	
Establecer un cupo de ventas para cada producto y por vendedor.		✓	
Dar incentivos o bonificaciones a los vendedores, según el nivel de ventas de los productos.		✓	
Objetivo: Abrir mercado con ventas al por menor, en menos de un año.		✓	
Políticas:			
Crear alianzas estratégicas con empresas que vendan productos de consumo masivo.	✓		Se intentó realizar una alianza estratégica pero no se pudo concretar la negociación.
Promocionar los productos de tal forma que los mismos se vuelvan atractivos para el consumo masivo.		✓	
Realizar todos los procedimientos legales y administrativos encaminados al cumplimiento de este objetivo.	✓		
Estrategias:			
Implementar los sistemas de control necesarios como los códigos de barras para poder realizar las ventas.	✓		
Insertar los productos en casas comerciales como Kywi, Ferrisariato Supermaxi, etc.		✓	
Establecer políticas de crédito y de pago en función de la venta al por menor ya que las casas comerciales suelen financiar su capital de trabajo con los proveedores.		✓	
Objetivo: Incrementar las ventas en un 50% en dos años.	✓		
Políticas:			
Dar incentivos a los vendedores en base a la cantidad que vendan.	✓		
Asignar zonas de los lugares donde cubren el mercado a los vendedores para que cada uno se encargue de distribuir y promocionar los productos.	✓		
Mejorar continuamente los productos y crear nuevos para que se pueda incrementar las ventas y no se centre las ventas en ciertos productos.	✓		
Estrategias:			
Establecer cupos mínimos de ventas mensuales por vendedor y dar incentivos a los vendedores que pasen estos cupos y vendan más.	✓		
Dividir en zonas la ciudad de Quito primero y a cada zona asignar un vendedor que se dedique exclusivamente a la distribución y promoción de los productos.	✓		
Diferenciar nuestros productos y servicios con un valor agregado de manera que se gane la confianza de nuestros clientes y adquieran los mismos en mayor volumen y por ende podamos vender más.	✓		

Evaluar si la producción puede ser incrementada en el volumen requerido de ventas, y si es así, establecer la forma en que se va a alcanzar esa producción, cantidad de materia prima, número de trabajadores, horarios de trabajo, etc.		✓	
Dar un seguimiento al nuevo sistema y volumen de producción, de manera que se establezcan pronto los errores, desperdicios o falencias en la producción, de manera que se de soluciones, y la producción se torne		✓	
Mantener un liderazgo en costos que nos permita ofrecer mayor calidad al menor precio. Así como el empleo de otros métodos para producir de la misma manera pero disminuyendo costos.	✓		
Departamento de Producción			
Objetivo: Incrementar la producción a 2000 o 3000 Kg por día, en dos años.	✓		Según la Jefa de Producción en el mes de octubre se elaboraron 41402,40 Kg, por lo que al día se produjeron 1881,92 Kg.
Políticas:			
Implementar un sistema de producción que agilite la misma y permita el incremento esperado.		✓	
Utilizar lo más posible la capacidad instalada para permitir el incremento de la producción.	✓		
Incentivar la eficiencia con la que realicen los productos los obreros.	✓		
Estrategias:			
Invertir en la tecnología necesaria para cumplir con el nivel de producción esperado, siempre y cuando el beneficio que se obtenga justifique la inversión.		✓	
Establecer la capacidad instalada y ver en qué nivel se la está utilizando actualmente para ver cuanto más se puede producir con la misma. Tomar en cuenta esto antes de pensar en una inversión adicional.		✓	
Establecer la producción mínima que debe cumplir cada uno de los obreros y dar incentivos a los que cumplan más eficientemente estos cupos.		✓	
Objetivo: Optimizar el proceso de producción en dos años.	✓		
Políticas:			
Conocer continuamente las actividades que se llevan a cabo en el proceso para saber en donde se encuentran los errores.	✓		
Coordinar las decisiones financieras, de producción y ventas con la mejora del proceso.	✓		
Estrategias:			
Realizar un levantamiento del proceso productivo para conocer las actividades que se desarrollan en el mismo, como se conectan entre sí y quienes intervienen en que momentos.	✓		
Evaluar periódicamente los recursos necesarios para mejorar el proceso y que esté acorde al incremento de las ventas y por tanto de la producción.		✓	
Analizar si la inversión que se realizará se justifica financieramente con el beneficio que se obtendrá.		✓	
Departamento Administrativo y Financiero			
Objetivo: Invertir en maquinaria y equipo 10 000 USD en dos años.		✓	
Políticas:			
Buscar diferentes proveedores y analizar las cotizaciones para ver la mejor oferta.		✓	
Analizar las necesidades de maquinaria del departamento de producción para invertir en lo que en verdad se requiere.		✓	
Evaluar el costo beneficio de la nueva inversión que se realizará.		✓	
Estrategias:			
Averiguar por medio de internet o de los clientes y proveedores de la empresa opciones para revisar las diferentes cotizaciones y así tomar la mejor decisión posible		✓	
Preguntar a la jefa del departamento de producción y a los obreros que maquinaria les hace falta para cumplir con mayor cantidad de productos y dependiendo de las respuestas se buscará el equipo requerido.	✓		
Evaluar el mejor financiamiento para la empresa que disminuya la inversión en la misma.		✓	
Realizar un sondeo en varias instituciones financieras sobre los préstamos que otorgan y la tasa de interés que		✓	

Objetivo: Obtener certificaciones internacionales de calidad en tres años.	✓		
Políticas:			
Trabajar conjuntamente con una empresa conocedora de los requisitos para obtener las certificaciones de calidad.	✓		
Esforzarse continuamente por cumplir con los requisitos y mejorar en el cumplimiento de los mismos.	✓		
Estrategias:			
Investigar las empresas que conocen sobre la obtención de certificaciones internacionales, ver las ofertas y en base decidir cuál de ellas va a ser de mayor ayuda para la empresa.	✓		
Investigar cuales son los requisitos necesarios para la obtención de la certificación y cumplirlos conjuntamente con la asesoría de la empresa contratada.	✓		
Capacitar al personal de la empresa para poder cumplir con todos los procedimientos requeridos para obtener la certificación internacional.		✓	
Evaluar que la inversión que se va a realizar en la obtención de la certificación internacional compense el beneficio que se obtendrá.	✓		
Objetivo: Implementar completamente el Sistema de Salud Ocupacional mediante una inversión de 8 000 USD, en dos años.	✓		
Políticas:			
Preguntar a los trabajadores que protección necesitan según el trabajo que realizan para establecer las necesidades por departamentos.	✓		
Realizar un plan de salud ocupacional que incluya lo que se necesita cumplir para prevenir accidentes laborales.		✓	
Contratar un seguro que cubra accidentes laborales.	✓		
Estrategias:			
Entrevistar a los trabajadores de la empresa para conocer los riesgos a los que se enfrentan y como se los podría prevenir o en caso de que sucedan, solucionar de la mejor manera.	✓		
Capacitar a los gerentes para que conozcan como se previenen y solucionan los accidentes laborales. Después que los gerentes se encarguen de dar las indicaciones de prevención para evitar los estos inconvenientes.		✓	
Realizar un plan de seguridad ocupacional que incluya la implementación de la misma con todos los requisitos necesarios para cumplirla.		✓	
Pedir cotizaciones a las empresas aseguradoras para escoger la mejor opción que ayude a la empresa a estar cubiertos frente a accidentes ocupacionales.	✓		
Realizar un análisis de la inversión para ver si es necesario financiamiento adicional y decidir cuál es la mejor opción para tener los recursos necesarios.	✓		
Objetivo: Mantener la cartera vencida en un máximo de 10% respecto a la cartera total.		✓	En septiembre del 2010 la cartera vencida representa el 31% de la cartera total.
Políticas:			
Dar incentivos a las personas encargadas de cobrar y a los vendedores, en base a la cantidad recaudada mensualmente.	✓		
Crear una política de descuento por pronto pago como incentivo a los clientes.		✓	
Realizar promociones de productos para los clientes que cumplan con el período de pago establecido.		✓	
Estrategias:			
Pagar las comisiones a los vendedores en base a las ventas realizadas y a las cuentas cobradas en el mes.	✓		
Dar un incentivo adicional a la persona que más haya logrado recaudar en el mes.		✓	
Establecer porcentajes de descuento en base a los días en que se demoren en pagar los clientes, mientras más pronto es el pago más alto será el porcentaje siempre y cuando pueda ser cubierto por las ventas realizadas y se siga obteniendo beneficios.	✓		
Realizar promociones como por ejemplo: ofrecer un conjunto de productos de características similares o que por cierta cantidad de compra se le ofrezca una cantidad mayor, etc.; siempre y cuando los clientes paguen en el tiempo establecido.		✓	
Implementar las políticas de cobro en base al tipo de cliente a su historial de crédito.		✓	

Objetivo: Disminuir a 30 días la rotación de inventarios en un año.		✓	Es complicado disminuir por la materia prima que se tiene en stock y es controlada por el CONCEP.
Políticas:			
Vender los productos que tienen menor rotación al igual que los productos que más se venden.		✓	
Disminuir la adquisición de la materia prima comprada y así la caducidad de la misma.	✓		
Estrategias:			
Incentivar a los vendedores para que promocionen y vendan los productos que tienen menor rotación.	✓		
Promocionar los productos de menor rotación por medio de publicidad a los clientes.		✓	
Realizar un plan de adquisiciones de materia prima en base a las ventas que se realizan de los productos, para de esta forma también evitar la caducidad de los productos adquiridos.		✓	

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR AUDITORÍA DE GESTIÓN

Empresa: CHEMISTRY S.A. Narrativa sobre las funciones que requieren reemplazo en caso de ausencia

Preparado por: M.B.R. y S.E. **Fecha:** 2010

Gerente General

Las funciones que siempre se deben realizar son las siguientes:

- Revisar semanalmente las ventas.
- Autorizar los pagos a proveedores y demás gastos de la Compañía.
- Revisar y llevar un control diario de los movimientos bancarios.
- Analizar diariamente y llevar control de las ventas.
- Analizar y llevar control de la producción mensual.
- Analizar diariamente y llevar control de los egresos.
- Analizar diariamente y llevar control de los cobros.
- Negociar la forma de pago con los proveedores.
- Resolver los problemas económicos del personal.
- Calcular el costo de los proyectos en los cuáles va a participar la Compañía.
- Establecer el precio mínimo para los proyectos ofertados en el Instituto Nacional de Compras Públicas.

En este caso sería recomendable que el Gerente General le indique a la Contadora o a la Gerente de Ventas para que puedan reemplazarle ya que conocen de las actividades de la empresa más que las otras personas.

Gerente técnico y de ventas

Las funciones que siempre se deben realizar como gerente técnico son las siguientes:

- Asesorar y resolver las inquietudes de los clientes y vendedores.
- Asesorar en conseguir la óptima eficiencia y efectividad de los productos químicos.
- En el caso de ser necesario, pedir reformulación de los productos químicos.
- Revisar diariamente las ventas.

Las funciones que siempre se deben realizar como gerente de ventas son las siguientes:

- Vender productos químicos, para el tratamiento de aguas de calderos.

- Vender productos químicos, para uso institucional, limpieza, lavandería y automotriz.
- Vender productos químicos nuevos y desarrollados por la Compañía.
- Asesorar técnicamente al cliente sobre el uso de los productos, para mantener en buenas condiciones los equipos, a los cuales se están vendiendo los productos para tratamiento químico.
- Resolver y atender los problemas de los clientes en forma rápida y oportuna.
- Visitar diariamente a los clientes para ver sus necesidades.
- Traer inquietudes o novedades de los clientes y del mercado en general.
- Coordinar y revisar los informes, de visitas diarias de los vendedores asignados a la Gerente de ventas.
- Asistir profesionalmente en los requerimientos de los vendedores asignados.
- Visitar “in situ” a los clientes para resolver sus inquietudes.
- Resolver los problemas que presentan los clientes.
- Subir las ofertas económicas en el portal del Instituto Nacional de Compras Públicas.
- Realizar las pujas en el portal del Instituto Nacional de Compras Públicas.

Las funciones de este cargo son compatibles con la Gerente de Ventas por lo que ella le podría reemplazar y viceversa.

Secretaria de ventas

Las funciones que siempre se deben realizar son las siguientes:

- Recibir las notas de pedido telefónicamente, vía correo electrónico o por solicitud del vendedor.
- Hacer las cotizaciones necesarias dependiendo del cliente o por pedido del vendedor.
- Elaborar las hojas técnicas y de seguridad de los productos.
- Dar información a los clientes y a los vendedores de precios; y, productos nuevos que han salido al mercado.
- Mantener la información de los clientes actualizada el Sistema Operativo “MAGUS”.
- Llevar el manejo de caja chica de transporte, para los fletes para las diferentes provincias.
- Registrar los gastos de la caja chica en el Sistema Operativo “MAGUS”.
- Verificar con las guías que cada producto haya llegado completo y sin inconveniente a su destino.
- Contestar las llamadas telefónicas con cortesía y educación.

- Enviar fax correspondiente al departamento de ventas.
- Revisar los pedidos de los clientes con los vendedores.
- Entregar reactivos, hojas de reporte, hojas de análisis, tarjetas de presentación a los vendedores, para los análisis que realizan.
- Si es necesario, la importación de la materia prima.
- Solicitar muestras del producto al Departamento de Producción.
- Realizar memorandos de facturas anuladas o cambios de producto.
- Pasar información por medio del correo electrónico a los clientes que la requieran.
- Ver todos los días el portal de Compras Públicas en busca de nuevas oportunidades de venta.
- Hacer los pliegos y llenar los formularios requeridos en cada una de las subastas exigidas en el Sistema Nacional de Compras Públicas.
- Subir las ofertas económicas en el portal del Instituto Nacional de Compras Públicas.
- Realizar las pujas en el portal del Instituto Nacional de Compras Públicas.

La persona que conoce sobre estas actividades es la Secretaria General que podría ser el reemplazo.

Jefe de Producción y Jefe de Investigación y desarrollo

Las funciones que siempre se deben realizar como jefe de producción son las siguientes:

- Elaboración de órdenes de producción, para la elaboración de los productos.
- Supervisión en cada una de las etapas de la elaboración de los productos.
- Planificación de las actividades, para ser realizadas por cada uno de los obreros.
- Realizar el descargo de materias primas y del producto terminado del sistema de inventarios.
- Despachar el camión diariamente y las veces que sean necesarias, verificando que los productos que salen sean los indicados en las facturas.
- Organizar el recorrido del camión y verificar que se hayan realizado todas las entregas.
- Solicitar las órdenes de compra a la Contadora General.
- Solicitar cotizaciones para la compra de materias primas, en base al principio de “menor precio” pero manteniendo la calidad de la materia prima.
- Comprar las materias primas en base a las necesidades del Departamento de Producción.
- En caso de ser materias primas controladas por el CONSEP, cerciorarse de trabajar dentro del cupo otorgado por esta entidad a la Compañía.
- Manejo de archivo de facturas, pedidos, ingresos de materia prima, muestras y órdenes de producción.

Las funciones que siempre se deben realizar como investigador son las siguientes:

- Desarrollar las formulaciones de los productos que le sean solicitados.
- Verificar la estabilidad de todos los productos; y, en caso de ser necesario realizar las correcciones correspondientes.
- Asistir técnicamente al personal de ventas en visitas específicas a clientes.
- Elaboración de hojas técnicas y hojas de seguridad.
- Comprobación de parámetros en baños de fosfatizado.
- Elaboración y control de reactivos.

Las funciones de los cargos antes mencionados están relacionadas y al trabajar en el mismo departamento las dos personas tienen conocimiento de todo lo que se debe hacer por lo que pueden reemplazarse cuando sea necesario.

Contadora General

Las funciones que siempre se deben realizar son las siguientes:

- Revisar que los asientos contables estén registrados en forma cronológica y diaria, cumpliendo los principios y normas y contables.
- Revisar diariamente el libro diario, libro mayor.
- Revisar que los egresos, facturas cobradas, facturas pagadas se ingresen diariamente al Sistema Operativo “MAGUS”.
- Llevar el manejo de caja chica de oficina.
- Hacer las carpetas con los papeles legales de la Compañía, que soliciten los vendedores, para la calificación de la misma en posibles clientes.
- Autorizar los pedidos de los clientes para la facturación.
- Obtener las garantías requeridas en los contratos de las licitaciones adjudicadas.
- Elaborar certificados para los empleados y clientes cuando sean requeridos.
- Autorizar las compras de material de oficina.
- Resolver los problemas del personal.
- Apoyar en sus labores y funciones a los Asistentes de Contabilidad.
- Resolver las dudas e inquietudes de los Asistentes de Contabilidad
- Hacer los pliegos y llenar los formularios requeridos en cada una de las subastas exigidas en el Sistema Nacional de Compras Públicas.
- Estar presente en la elaboración de inventarios de materia prima, producto terminado y productos en proceso.
- Elaborar las liquidaciones de haberes del personal que labora en la Compañía.

Estas actividades las conoce la Asistente de Contabilidad por lo que ella la podría reemplazar.

Asistente de Contabilidad

Las funciones que siempre se deben realizar son las siguientes:

- Gestionar los cobros de las facturas por teléfono o personalmente.
- Registrar en forma cronológica y diaria los asientos contables.
- Enviar por medio de correo electrónico semanalmente el libro diario, libro mayor, balance e comprobación, balance general y el estado de pérdidas y ganancias a la Contadora General.
- Llamar diariamente a los clientes para gestionar el cobro.
- Autorizar los pedidos de los clientes para la facturación.
- Recibir los cheques enviados por correspondencia por los clientes.
- Recibir los cheques recaudados por los choferes.
- Enviar semanalmente al Gerente General la cartera.
- Tratar con cortesía y educación a los clientes.
- Depositar en la cuenta corriente diariamente los valores recaudados.
- Reportar diariamente los depósitos en el cuaderno de cobros.
- Descargar diariamente las facturas cobradas del Sistema Operativo “MAGUS”.
- Avisar a los vendedores sobre los clientes que tienen dificultad en cobrar.
- Pedir a la persona encargada los papeles y autorizaciones respectivas, para la realización de los diferentes cobros.

Estas actividades pueden ser realizadas por la Secretaria General excepto lo que corresponde a contabilidad que lo podría hacer la Contadora General.

Asistente de Contabilidad y Cobranza

Las funciones que siempre se deben realizar son las siguientes:

- Tratar con cortesía y educación a los clientes.
- Depositar en la cuenta corriente diariamente los valores recaudados.
- Entregar diariamente los depósitos realizados.
- Realizar los pagos a los diferentes proveedores y demás gastos que la Compañía realice, generando sus respectivos cheques, comprobante de retención en la fuente y comprobante de egreso.
- Descargar cuando se paguen las facturas del Sistema Operativo “MAGUS”.
- Elaborar diariamente los egresos diarios de la empresa.
- Ingresar las facturas al Sistema Operativa “MAGUS” y girar el cheque posfechado a la fecha de vencimiento de la factura.

La Asistente de Contabilidad puede remplazar a la persona encargada ya que ejecuta funciones similares.

Secretaria General

Las funciones que siempre se deben realizar son las siguientes:

- Tratar con cortesía y educación a los clientes.
- Facturar todos los pedidos.
- Hacer las etiquetas necesarias para los productos.
- Realizar notas de entrega, para los clientes que llevan tanques de 220 kg.
- Llevar un control de los tanques y canecas para su recuperación.
- Llevar un control de los suministros de oficina.
- Realizar notas de entrega de los productos que no se facturan en ese momento.
- Tomar en cuenta la fecha en que se debe facturar la o las notas de entrega, aceptadas por el cliente.
- Reunir diariamente toda la facturación del día y proceder a pasar en un archivo en EXCEL.
- Archivar las notas de pedido por cliente, junto con las órdenes de compra que envían los clientes, como respaldo de las mismas.
- Archivar la facturación diaria.
- Archivar el control de los tanques.
- Contestar las llamadas telefónicas con cortesía y educación.
- Enviar fax.
- Recepción de la correspondencia para los demás empleados.
- Clasificar las facturas de color celeste de las guías de remisión y pasar estas facturas al Departamento de Cobranzas.
- Gestionar las compras de la Compañía.
- Solicitar cotizaciones para la compra de materias primas y de suministros de oficina, en base al principio de “menor precio” pero manteniendo la calidad del producto.
- Elaborar órdenes de compra.

En este cargo la Secretaria de Ventas es la persona más idónea para remplazar ya que tiene funciones similares.

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR												AUDITORÍA DE GESTIÓN			
Empresa:CHEMISTRY S.A.										Resultados de las Evaluaciones de Desempeño					
Preparado por: M.B.R. y S.E.				Fecha: 2010								Ref:			
Nombre	Cargo	Área	Calificaciones												
			Productividad	Calidad	Iniciativa	Esfuerzo	Responsabilidad	Conocimiento del Trabajo	Cooperación	Apertura a la crítica	Cumplimiento de objetivos	Supervisión	Promedio	Desempeño general	
CH.1	Secretaria	Ventas	8	8	10	8	8	8	8	8	8	N/A	8,22	Muy bueno	
CH.2	Investigación y desarrollo	Producción	8	8	8	8	8	6	6	6	6	N/A	7,11	Bueno	
CH.3	Jefe de Producción	Producción	8	8	8	10	8	10	10	8	8	8	8,60	Muy bueno	
CH.4	Gerente Técnico	Ventas	10	8	10	10	6	10	8	6	6	6	8,00	Muy bueno	
CH.5	Secretaria	Administración	8	8	8	8	8	6	10	10	8	N/A	8,22	Muy bueno	
CH.6	Contadora	Contabilidad	6	4	8	6	8	6	6	6	4	6	6,00	Bueno	
CH.7	Auxiliar Contable / Recaudador	Contabilidad	6	4	8	6	8	6	8	10	6	N/A	6,89	Bueno	
CH.8	Auxiliar Contable	Contabilidad	6	6	6	6	8	6	6	6	8	N/A	6,44	Bueno	
CH.9	Gerente General	Administración	9	7	9	9	9	8	8	7	9	9	8,40	Muy bueno	
CH.10	Asistente de Producción	Producción	8	8	8	8	8	8	8	8	8	N/A	8,00	Muy bueno	
CH.11	Obrero	Producción	8	8	8	8	8	8	8	8	8	N/A	8,00	Muy bueno	
CH.12	Obrero	Producción	4	4	4	4	4	4	6	6	4	N/A	4,44	Aceptable	
CH.13	Chofer	Producción	8	8	8	6	8	6	6	4	6	N/A	6,67	Bueno	
CH.14	Bodeguero	Producción	8	6	8	8	8	8	6	6	6	N/A	7,11	Bueno	
CH.15	Obrero	Producción	6	6	6	6	6	6	8	6	6	N/A	6,22	Bueno	
CH.16	Mensajero	Contabilidad	8	8	8	8	8	10	10	10	10	N/A	8,89	Muy bueno	
CH.17	Asesor Técnico	Ventas	8	8	8	8	8	8	8	8	8	N/A	8,00	Muy bueno	
CH.18	Asesor Técnico	Ventas	8	8	8	6	8	8	8	8	8	8	7,78	Muy bueno	
CH.19	Asesor Técnico	Ventas	8	8	8	8	8	8	8	8	10	N/A	8,22	Muy bueno	
CH.20	Asesor Técnico	Ventas	6	6	8	8	6	6	8	8	8	N/A	7,11	Bueno	
CH.21	Asesor Técnico	Ventas	6	6	6	6	6	6	6	6	6	N/A	6,00	Bueno	
CH.22	Asesor	Ventas	8	8	10	8	10	6	8	8	10	N/A	8,44	Muy bueno	
CH.23	Gerente de Ventas	Ventas	8	8	8	8	8	8	10	8	6	8	8,00	Muy bueno	

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR		AUDITORÍA DE GESTIÓN		
Empresa: CHEMISTRY S.A.		Cumplimiento del Código de Trabajo		
Preparado por: M.B.R. y S.E. Fecha: 2010				
Artículos del código de trabajo	Cumple	No cumple	No aplica	Observaciones
Art. 14.- Estabilidad mínima y excepciones.- Establécese un año como tiempo mínimo de duración, de todo contrato por tiempo fijo o por tiempo indefinido, que celebren los trabajadores con empresas o empleadores en general, cuando la actividad o labor sea de naturaleza estable o permanente, sin que por esta circunstancia los contratos por tiempo indefinido se transformen en contratos a plazo, debiendo considerarse a tales trabajadores para los efectos de esta Ley como estables o permanentes.	✓			
Art. 15.- Contrato a prueba.- En todo contrato de aquellos a los que se refiere el inciso primero del artículo anterior, cuando se celebre por primera vez, podrá señalarse un tiempo de prueba, de duración máxima de noventa días. Vencido este plazo, automáticamente se entenderá que continúa en vigencia por el tiempo que faltare para completar el año. Tal contrato no podrá celebrarse sino una sola vez entre las mismas partes. El empleador no podrá mantener simultáneamente trabajadores con contrato a prueba por un número que exceda al quince por ciento del total de sus trabajadores.	✓			
Art. 19.- Contrato escrito obligatorio.- Se celebrarán por escrito los siguientes contratos: a) Los que versen sobre trabajos que requieran conocimientos técnicos o de un arte, o de una profesión determinada; d) Los a prueba; i) Los que se estipulan por uno o más años;	✓			
Art. 20.- Autoridad competente y registro.- Los contratos que deben celebrarse por escrito se registrarán dentro de los treinta días siguientes a su suscripción ante el inspector del trabajo del lugar en el que preste sus servicios el trabajador, y a falta de éste, ante el Juez de Trabajo de la misma jurisdicción. En esta clase de contratos se observará lo dispuesto en el Art. 18 de este Código.	✓			
Art. 21.- Requisitos del contrato escrito.- En el contrato escrito deberán consignarse, necesariamente, cláusulas referentes a: 1. La clase o clases de trabajo objeto del contrato; 2. La manera como ha de ejecutarse: si por unidades de tiempo, por unidades de obra, por tarea, etc.; 3. La cuantía y forma de pago de la remuneración; 4. Tiempo de duración del contrato; 5. Lugar en que debe ejecutarse la obra o el trabajo; y, 6. La declaración de si se establecen o no sanciones, y en caso de establecerse la forma de determinarlas y las garantías para su efectividad.	✓			
Art. 35.- Quienes pueden contratar.- Son hábiles para celebrar contratos de trabajo todos los que la Ley reconoce con capacidad civil para obligarse.	✓			
Art. 36.- Representantes de los empleadores.- Son representantes de los empleadores los directores, gerentes, administradores, capitanes de barco, y en general, las personas que a nombre de sus principales ejercen funciones de dirección y administración, aún sin tener poder escrito y suficiente según el derecho común.	✓			
Art. 38.- Riesgos provenientes del trabajo.- Los riesgos provenientes del trabajo son de cargo del empleador y cuando, a consecuencia de ellos, el trabajador sufre daño personal, estará en la obligación de indemnizarle de acuerdo con las disposiciones de este Código, siempre que tal beneficio no le sea concedido por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.	✓			
Art. 42.- Obligaciones del empleador.- Son obligaciones del empleador:				
1. Pagar las cantidades que correspondan al trabajador,	✓			
2. Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo y demás disposiciones		✓		Se cumple parcialmente ya que están implementando todas las seguridades.

3. Indemnizar a los trabajadores por los accidentes que sufrieren en el trabajo y por las enfermedades profesionales, con la salvedad prevista en el Art. 38 de este Código;	✓			
6. Si se trata de fábricas u otras empresas que tuvieren diez o más trabajadores, establecer almacenes de artículos de primera necesidad para suministrarlos a precios de costo a ellos y a sus familias, en la cantidad necesaria para su subsistencia. Las empresas cumplirán esta obligación directamente mediante el establecimiento de su propio comisariato o mediante la contratación de este servicio conjuntamente con otras empresas o con terceros.		✓		En la empresa se vende a precio de costo los artículos que producen y después lo descuentan del sueldo.
7. Llevar un registro de trabajadores en el que conste el nombre, edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo, remuneraciones, fecha de ingreso y de salida; el mismo que se lo actualizará con los cambios que se produzcan;	✓			
8. Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado;	✓			
9. Conceder a los trabajadores el tiempo necesario para el ejercicio del sufragio en las elecciones populares establecidas por la ley, siempre que dicho tiempo no exceda de cuatro horas, así como el necesario para ser atendidos por los facultativos de la Dirección del Seguro General de Salud Individual y Familiar del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, o para satisfacer requerimientos o notificaciones judiciales. Tales permisos se concederán sin reducción de las remuneraciones;	✓			
10. Respetar las asociaciones de trabajadores;			✓	
11. Permitir a los trabajadores faltar o ausentarse del trabajo para desempeñar comisiones de la asociación a que pertenezcan, siempre que ésta dé aviso al empleador con la oportunidad debida.			✓	
12. Sujetarse al reglamento interno legalmente aprobado;			✓	El reglamento interno está en trámite de aprobación.
13. Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra;	✓			
14. Conferir gratuitamente al trabajador, cuantas veces lo solicite, certificados relativos a su trabajo.	✓			
Cuando el trabajador se separare definitivamente, el empleador estará obligado a conferirle un certificado que acredite: a) El tiempo de servicio; b) La clase o clases de trabajo; y, c) Los salarios o sueldos percibidos;	✓			
15. Atender las reclamaciones de los trabajadores;	✓			
16. Proporcionar lugar seguro para guardar los instrumentos y útiles de trabajo pertenecientes al trabajador, sin que le sea lícito retener esos útiles e instrumentos a título de indemnización, garantía o cualquier otro motivo;	✓			
17. Facilitar la inspección y vigilancia que las autoridades practiquen en los locales de trabajo, para cerciorarse del cumplimiento de las disposiciones de este Código y darles los informes que para ese efecto sean indispensables. Los empleadores podrán exigir que presenten credenciales;	✓			
18. Pagar al trabajador la remuneración correspondiente al tiempo perdido cuando se vea imposibilitado de trabajar por culpa del empleador;	✓			
19. Pagar al trabajador, cuando no tenga derecho a la prestación por parte del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, el cincuenta por ciento de su remuneración en caso de enfermedad no profesional, hasta por dos meses en cada año, previo certificado médico que acredite la imposibilidad para el trabajo o la necesidad de descanso;			✓	
20. Proporcionar a las asociaciones de trabajadores, si lo solicitaren, un local para que instalen sus oficinas en los centros de trabajo situados fuera de las poblaciones. Si no existiere uno adecuado, la asociación podrá emplear para este fin cualquiera de los locales asignados para alojamiento de los trabajadores;			✓	
21. Descontar de las remuneraciones las cuotas que, según los estatutos de la asociación, tengan que abonar los trabajadores, siempre que la asociación lo solicite;			✓	
22. Pagar al trabajador los gastos de ida y vuelta, alojamiento y alimentación cuando, por razones del servicio, tenga que trasladarse a un lugar distinto del de su residencia;	✓			
23. Entregar a la asociación a la cual pertenezca el trabajador multado, el cincuenta por ciento de las multas, que le imponga por incumplimiento del contrato de trabajo;			✓	

24. La empresa que cuente con cien o más trabajadores está obligada a contratar los servicios de un trabajador social titulado. Las que tuvieren trescientos o más, contratarán otro trabajador social por cada trescientos de excedente. Las atribuciones y deberes de tales trabajadores sociales serán los inherentes a su función y a los que se determinen en el título pertinente a la "Organización, Competencia y Procedimiento";			✓	
25. Pagar al trabajador reemplazante una remuneración no inferior a la básica que corresponda al reemplazado;	✓			
26. Acordar con los trabajadores o con los representantes de la asociación mayoritaria de ellos, el procedimiento de quejas y la constitución del comité obrero patronal;			✓	
27. Conceder permiso o declarar en comisión de servicio hasta por un año y con derecho a remuneración hasta por seis meses al trabajador que, teniendo más de cinco años de actividad laboral y no menos de dos años de trabajo en la misma empresa, obtuviere beca para estudios en el extranjero, en materia relacionada con la actividad laboral que ejercita, o para especializarse en establecimientos oficiales del país, siempre que la empresa cuente con quince o más trabajadores y el número de becarios no exceda del dos por ciento del total de ellos. El becario, al regresar al país, deberá prestar sus servicios por lo menos durante dos años en la misma empresa;	✓			
28. Facilitar, sin menoscabo de las labores de la empresa, la propaganda interna en pro de la asociación en los sitios de trabajo, la misma que será de estricto carácter sindicalista;			✓	
29. Suministrar cada año, en forma completamente gratuita, por lo menos un vestido adecuado para el trabajo a quienes presten sus servicios;	✓			
30. Conceder tres días de licencia con remuneración completa al trabajador, en caso de fallecimiento de su cónyuge o de su conviviente en unión de hecho o de sus parientes dentro del segundo grado de consanguinidad o afinidad;	✓			
31. Inscribir a los trabajadores en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, desde el primer día de labores, dando aviso de entrada dentro de los primeros quince días, y dar avisos de salida, de las modificaciones de sueldos y salarios, de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales, y cumplir con las demás obligaciones previstas en las leyes sobre seguridad social;	✓			
32. Las empresas empleadoras registradas en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social están obligadas a exhibir, en lugar visible y al alcance de todos sus trabajadores, las planillas mensuales de remisión de aportes individuales y patronales y de descuentos, y las correspondientes al pago de fondo de reserva, debidamente selladas por el respectivo Departamento del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.	✓			No se exhibe pero está al alcance de todos el momento que lo requieran.
33. El empleador público o privado, que cuente con un número mínimo de veinticinco trabajadores, está obligado a contratar, al menos, a una persona con discapacidad, en labores permanentes que se consideren apropiadas en relación con sus conocimientos, condición física y aptitudes individuales, observándose los principios de equidad de género y diversidad de discapacidad, en el primer año de vigencia de esta Ley, contado desde la fecha de su publicación en el Registro Oficial. En el segundo año, la contratación será del 1% del total de los trabajadores, en el tercer año el 2%, en el cuarto año el 3% hasta llegar al quinto año en donde la contratación será del 4% del total de los trabajadores, siendo ese el porcentaje fijo que se aplicará en los sucesivos años.			✓	

35. Las empresas e instituciones, públicas o privadas, para facilitar la inclusión de las personas con discapacidad al empleo, harán las adaptaciones a los puestos de trabajo de conformidad con las disposiciones de la Ley de Discapacidades, normas INEN sobre accesibilidad al medio físico y los convenios, acuerdos, declaraciones internacionales legalmente suscritos por el país.			✓	
Art. 44.- Prohibiciones al empleador.- Prohíbese al empleador:				
a) Imponer multas que no se hallaren previstas en el respectivo reglamento interno, legalmente aprobado;			✓	El reglamento interno está en trámite de aprobación..
b) Retener más del diez por ciento (10%) de la remuneración por concepto de multas;	✓			
c) Exigir al trabajador que compre sus artículos de consumo en tiendas o lugares determinados;	✓			
d) Exigir o aceptar del trabajador dinero o especies como gratificación para que se le admita en el trabajo, o por cualquier otro motivo;	✓			
e) Cobrar al trabajador interés, sea cual fuere, por las cantidades que le anticipe por cuenta de remuneración;	✓			
f) Obligar al trabajador, por cualquier medio, a retirarse de la asociación a que pertenezca o a que vote por determinada candidatura;			✓	
g) Imponer colectas o suscripciones entre los trabajadores;	✓			
h) Hacer propaganda política o religiosa entre los trabajadores;	✓			
i) Sancionar al trabajador con la suspensión del trabajo;	✓			
j) Inferir o conculcar el derecho al libre desenvolvimiento de las actividades estrictamente sindicales de la respectiva organización de trabajadores;	✓			
k) Obstaculizar, por cualquier medio, las visitas o inspecciones de las autoridades del trabajo a los establecimientos o centros de trabajo, y la revisión de la documentación referente a los trabajadores que dichas autoridades practiquen; y,	✓			
l) Recibir en trabajos o empleos a ciudadanos remisos que no hayan arreglado su situación militar. El empleador que violare esta prohibición, será sancionado con multa que se impondrá de conformidad con lo previsto en la Ley de Servicio Militar Obligatorio, en cada caso. En caso de reincidencia, se duplicarán dichas multas.	✓			
Art. 47.- De la jornada máxima.- La jornada máxima de trabajo será de ocho horas diarias, de manera que no exceda de cuarenta horas semanales, salvo disposición de la ley en contrario.	✓			
Art. 50.- Límite de jornada y descanso forzosos.- Las jornadas de trabajo obligatorio no pueden exceder de cinco en la semana, o sea de cuarenta horas hebdomadarias.	✓			
Art. 51.- Duración del descanso.- El descanso de que trata el artículo anterior lo gozarán a la vez todos los trabajadores, o por turnos si así lo exigiere la índole de las labores que realicen. Comprenderá un mínimo de cuarenta y ocho horas consecutivas.	✓			
Art. 53.- Descanso semanal remunerado.- El descanso semanal forzoso será pagado con la cantidad equivalente a la remuneración íntegra, o sea de dos días, de acuerdo con la naturaleza de la labor o industria.	✓			

<p>Art. 55.- Remuneración por horas suplementarias y extraordinarias.- Por convenio escrito entre las partes, la jornada de trabajo podrá exceder del límite fijado en los artículos 47 y 49 de este Código, siempre que se proceda con autorización del inspector de trabajo y se observen las siguientes prescripciones:</p> <p>1. Las horas suplementarias no podrán exceder de cuatro en un día, ni de doce en la semana;</p> <p>2. Si tuvieren lugar durante el día o hasta las 24H00, el empleador pagará la remuneración correspondiente a cada una de las horas suplementarias con más un cincuenta por ciento de recargo. Si dichas horas estuvieren comprendidas entre las 24H00 y las 06H00, el trabajador tendrá derecho a un ciento por ciento de recargo. Para calcularlo se tomará como base la remuneración que corresponda a la hora de trabajo diurno;</p> <p>4. El trabajo que se ejecutare el sábado o el domingo deberá ser pagado con el ciento por ciento de recargo.</p>	✓			
<p>Art. 58.- Funciones de confianza.- Para los efectos de la remuneración, no se considerará como trabajo suplementario el realizado en horas que excedan de la jornada ordinaria, cuando los empleados tuvieren funciones de confianza y dirección, esto es el trabajo de quienes, en cualquier forma, representen al empleador o hagan sus veces; el de los agentes viajeros, de seguros, de comercio como vendedores y compradores, siempre que no estén sujetos a horario fijo; y el de los guardianes o porteros residentes, siempre que exista contrato escrito ante la autoridad competente que establezca los particulares requerimientos y naturaleza de las labores.</p>	✓			
<p>Art. 61.- Cómputo de trabajo efectivo.- Para el efecto del cómputo de las ocho horas se considerará como tiempo de trabajo efectivo aquel en que el trabajador se halle a disposición de sus superiores o del empleador, cumpliendo órdenes suyas.</p>	✓			
<p>Art. 64.- Reglamento interno.- Las fábricas y todos los establecimientos de trabajo colectivo elevarán a la Dirección Regional del Trabajo en sus respectivas jurisdicciones, copia legalizada del horario y del reglamento interno para su aprobación.</p> <p>Sin tal aprobación, los reglamentos no surtirán efecto en todo lo que perjudiquen a los trabajadores, especialmente en lo que se refiere a sanciones.</p> <p>El Director Regional del Trabajo reformará, de oficio, en cualquier momento, dentro de su jurisdicción, los reglamentos del trabajo que estuvieren aprobados, con el objeto de que éstos contengan todas las disposiciones necesarias para la regulación justa de los intereses de empleadores y trabajadores y el pleno cumplimiento de las prescripciones legales pertinentes.</p> <p>Copia auténtica del reglamento interno, suscrita por el Director Regional del Trabajo, deberá enviarse a la organización de trabajadores de la empresa y fijarse permanentemente en lugares visibles del trabajo, para que pueda ser conocido por los trabajadores. El reglamento podrá ser revisado y modificado por la aludida autoridad, por causas motivadas, en todo caso, siempre que lo soliciten más del cincuenta por ciento de los trabajadores de la misma empresa.</p>		✓		Se encuentra en proceso de aprobación.

Art. 65.- Días de descanso obligatorio.- Además de los sábados y domingos, son días de descanso obligatorio los siguientes: 1 de enero, viernes santo, 1 y 24 de mayo, 10 de agosto, 9 de octubre, 2 y 3 de noviembre y 25 de diciembre.	✓			
Art. 66.- Jornada que se considerará realizada.- En las fechas expresadas en el artículo anterior, la jornada se considerará como realizada, para los efectos del pago de la remuneración, siempre que no coincida con los días de descanso semanal. La disposición del inciso anterior comprende también a los trabajadores a destajo, de acuerdo a lo previsto en el artículo 93 de este Código.	✓			
Art. 69.- Vacaciones anuales.- Todo trabajador tendrá derecho a gozar anualmente de un período ininterrumpido de quince días de descanso, incluidos los días no laborables. Los trabajadores que hubieren prestado servicios por más de cinco años en la misma empresa o al mismo empleador, tendrán derecho a gozar adicionalmente de un día de vacaciones por cada uno de los años excedentes o recibirán en dinero la remuneración correspondiente a los días excedentes. El trabajador recibirá por adelantado la remuneración correspondiente al período de vacaciones. Los días de vacaciones adicionales por antigüedad no excederán de quince, salvo que las partes, mediante contrato individual o colectivo, convinieren en ampliar tal beneficio.	✓			
Art. 71.- Liquidación para pago de vacaciones.- La liquidación para el pago de vacaciones se hará en forma general y única, computando la veinticuatroava parte de lo percibido por el trabajador durante un año completo de trabajo, tomando en cuenta lo pagado al trabajador por horas ordinarias, suplementarias y extraordinarias de labor y toda otra retribución accesorio que haya tenido el carácter de normal en la empresa en el mismo período, como lo dispone el artículo 95 de este Código. Si el trabajador fuere separado o saliere del trabajo sin haber gozado de vacaciones, percibirá por tal concepto la parte proporcional al tiempo de servicios.	✓			
Art. 72.- Vacaciones anuales irrenunciabiles.- Las vacaciones anuales constituyen un derecho irrenunciable que no puede ser compensado con su valor en dinero. Ningún contrato de trabajo podrá terminar sin que el trabajador con derecho a vacaciones las haya gozado, salvo lo dispuesto en el artículo 74 de este Código.	✓			
Art. 73.- Fijación del período vacacional.- En el contrato se hará constar el período en que el trabajador comenzará a gozar de vacaciones. No habiendo contrato escrito o tal señalamiento, el empleador hará conocer al trabajador, con tres meses de anticipación, el período en que le concederá la vacación.	✓			
Art. 74.- Postergación de vacación por el empleador.- Cuando se trate de labores técnicas o de confianza para las que sea difícil reemplazar al trabajador por corto tiempo, el empleador podrá negar la vacación en un año, para acumularla necesariamente a la del año siguiente. En este caso, si el trabajador no llegare a gozar de las vacaciones por salir del servicio, tendrá derecho a las remuneraciones correspondientes a las no gozadas, con el ciento por ciento de recargo.	✓			

Art. 75.- Acumulación de vacaciones.- El trabajador podrá no hacer uso de las vacaciones hasta por tres años consecutivos, a fin de acumularlas en el cuarto año.	✓			
Art. 76.- Compensación por vacaciones.- Si el trabajador no hubiere gozado de las vacaciones tendrá derecho al equivalente de las remuneraciones que correspondan al tiempo de las no gozadas, sin recargo. La liquidación se efectuará en la forma prevista en el artículo 71 de este Código.	✓			
Art. 77.- Reemplazo del trabajador que maneja fondos.- Si el trabajador que maneja fondos hiciere uso de vacación, podrá dejar reemplazo bajo su responsabilidad solidaria y previa aceptación del empleador, quien pagará la correspondiente remuneración. Si el empleador no aceptare el reemplazo y llamare a otra persona, cesará la responsabilidad del trabajador en goce de vacaciones.	✓			
Art. 79.- Igualdad de remuneración.- A trabajo igual corresponde igual remuneración, sin discriminación en razón de nacimiento, edad, sexo, etnia, color, origen social, idioma, religión, filiación política, posición económica, orientación sexual, estado de salud, discapacidad, o diferencia de cualquier otra índole; más, la especialización y práctica en la ejecución del trabajo se tendrán en cuenta para los efectos de la remuneración.	✓			
Art. 81.- Estipulación de sueldos y salarios.- Los sueldos y salarios se estipularán libremente, pero en ningún caso podrán ser inferiores a los mínimos legales, de conformidad con lo prescrito en el artículo 117 de este Código.	✓			
Art. 83.- Plazo para pagos.- El plazo para el pago de salarios no podrá ser mayor de una semana, y el pago de sueldos, no mayor de un mes.	✓			
Art. 86.- A quién y dónde debe pagarse.- Los sueldos y salarios deberán ser pagados directamente al trabajador o a la persona por él designada, en el lugar donde preste sus servicios, salvo convenio escrito en contrario.	✓			
Art. 87.- Pago en moneda de curso legal.- Las remuneraciones que deban pagarse en efectivo se pagarán exclusivamente en moneda de curso legal, y se prohíbe el pago con pagarés, vales, cupones o en cualquier otra forma que se considere representativa de la moneda de curso legal, y que excedan a períodos de un mes. La autoridad competente podrá permitir o prescribir el pago de la remuneración por cheque contra un banco o por giro postal, cuando este modo de pago sea de uso corriente o sea necesario a causa de circunstancias especiales, cuando un contrato colectivo o un laudo arbitral así lo establezca, o cuando, en defecto de dichas disposiciones, el trabajador interesado preste su consentimiento. Tampoco será disminuida ni descontada sino en la forma autorizada por la ley.	✓			

Art. 90.- Retención limitada de la remuneración por el empleador.- El empleador podrá retener el salario o sueldo por cuenta de anticipos o por compra de artículos producidos por la empresa pero tan sólo hasta el diez por ciento del importe de la remuneración mensual; y, en ningún caso, por deudas contraídas por asociados, familiares o dependientes del trabajador, a menos que se hubiere constituido responsable en forma legal, salvo lo dispuesto en el número 6 del artículo 42 de este Código.	✓			
Art. 91.- Inembargabilidad de la remuneración.- La remuneración del trabajo será inembargable, salvo para el pago de pensiones alimenticias.	✓			
Art. 92.- Garantía para parturientas.- No cabe retención ni embargo de la remuneración que perciban las mujeres durante el período de dos semanas anteriores al parto y seis semanas posteriores al mismo.	✓			
Art. 93.- Derecho a remuneración íntegra.- En los días de descanso obligatorio señalados en el artículo 65 de este Código, los trabajadores tendrán derecho a su remuneración íntegra.	✓			
Art. 96.- Pago en días hábiles.- El salario o el sueldo deberán abonarse en días hábiles, durante las horas de trabajo y en el sitio del mismo, quedando prohibido efectuarlo en lugares donde se expendan bebidas alcohólicas, o en tiendas, a no ser que se trate de trabajadores de tales establecimientos.	✓			
Art. 97.- Participación de trabajadores en utilidades de la empresa.- El empleador o empresa reconocerá en beneficio de sus trabajadores el quince por ciento (15%) de las utilidades líquidas. Este porcentaje se distribuirá así: El diez por ciento (10%) se dividirá para los trabajadores de la empresa, sin consideración a las remuneraciones recibidas por cada uno de ellos durante el año correspondiente al reparto y será entregado directamente al trabajador. El cinco por ciento (5%) restante será entregado directamente a los trabajadores de la empresa, en proporción a sus cargas familiares, entendiéndose por éstas al cónyuge o conviviente en unión de hecho, los hijos menores de dieciocho años y los hijos minusválidos de cualquier edad. El reparto se hará por intermedio de la asociación mayoritaria de trabajadores de la empresa y en proporción al número de estas cargas familiares, debidamente acreditadas por el trabajador ante el empleador. De no existir ninguna asociación, la entrega será directa. Quienes no hubieren trabajado durante el año completo, recibirán por tales participaciones la parte proporcional al	✓			
Art. 99.- Deducción previa del quince por ciento.- Los porcentajes o valores que las empresas destinen por disposición legal, estatutaria, o por voluntad de los socios a la formación o incremento de reservas legales, estatutarias o facultativas, a participación especial sobre las utilidades líquidas, en favor de directores, gerentes o administradores de la empresa, y a otras participaciones similares que deben hacerse sobre las utilidades líquidas anuales, se aplicarán luego de deducido el quince por ciento correspondiente a participación de utilidades.	✓			

Art. 104.- Determinación de utilidades en relación al impuesto a la renta.- Para la determinación de las utilidades anuales de las respectivas empresas se tomarán como base las declaraciones o liquidaciones que se hagan para el efecto del pago del impuesto a la renta.	✓			
Art. 105.- Plazo para pago de utilidades.- La parte que corresponde individualmente a los trabajadores por utilidades se pagará dentro del plazo de quince días, contados a partir de la fecha de liquidación de utilidades, que deberá hacerse hasta el 31 de marzo de cada año. El empleador remitirá a la Dirección Regional del Trabajo la comprobación fehaciente de la recepción de las utilidades por el trabajador, bajo pena de multa. Además, si requerido el empleador por la Dirección Regional del Trabajo para que justifique el cumplimiento de tal obligación, no remitiere los documentos comprobatorios, será sancionado con una multa impuesta de conformidad con lo previsto en el artículo 628 de este Código, según la capacidad de la empresa, a juicio del Director Regional del Trabajo.	✓			
Art. 111.- Derecho a la decimatercera remuneración o bono navideño.- Los trabajadores tienen derecho a que sus empleadores les paguen, hasta el veinticuatro de diciembre de cada año, una remuneración equivalente a la doceava parte de las remuneraciones que hubieren percibido durante el año calendario.	✓			
Art. 112.- Exclusión de la decimatercera remuneración.- El goce de la remuneración prevista en el artículo anterior no se considerará como parte de la remuneración anual para el efecto del pago de aportes al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, ni para la determinación del fondo de reserva y jubilación, ni para el pago de las indemnizaciones y vacaciones prescritas en este Código. Tampoco se tomará en cuenta para el cálculo del impuesto a la renta del trabajo.	✓			
Art. 113.- Derecho a la decimocuarta remuneración.- Los trabajadores percibirán, además, sin perjuicio de todas las remuneraciones a las que actualmente tienen derecho, una bonificación anual equivalente a una remuneración básica mínima unificada para los trabajadores en general y una remuneración básica mínima unificada de los trabajadores del servicio doméstico, respectivamente, vigentes a la fecha de pago, que será pagada hasta el 15 de marzo en las regiones de la Costa e Insular, y hasta el 15 de agosto en las regiones de la Sierra y Amazónica. Para el pago de esta bonificación se observará el régimen escolar adoptado en cada una de las circunscripciones territoriales. Si un trabajador, por cualquier causa, saliere o fuese separado de su trabajo antes de las fechas mencionadas, recibirá la parte proporcional de la decimacuarta remuneración al momento del retiro o separación.	✓			

<p>Art. 152.- Toda mujer trabajadora tiene derecho a una licencia con remuneración de doce (12) semanas por el nacimiento de su hija o hijo; en caso de nacimientos múltiples el plazo se extiende por diez días adicionales. La ausencia al trabajo se justificará mediante la presentación de un certificado médico otorgado por un facultativo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, y, a falta de éste, por otro profesional; certificado en el que debe constar la fecha probable del parto o la fecha en que tal hecho se ha producido.</p> <p>El padre tiene derecho a licencia con remuneración por diez días por el nacimiento de su hija o hijo cuando el nacimiento sea por parto normal; en los casos de nacimientos múltiples o por cesárea se prolongará por cinco días más.</p> <p>En los casos de que la hija o hijo haya nacido prematuro o en condiciones de cuidado especial, se prolongará la licencia por paternidad con remuneración, por ocho días más y cuando la hija o hijo haya nacido con una enfermedad, degenerativa, terminal o irreversible, o con un grado de discapacidad severa, el padre podrá tener una licencia con remuneración por veinte y cinco días.</p>	✓			
<p>Art. ... - Licencia por Adopción.- Los padres adoptivos tendrán derecho a licencia con remuneración por quince días, los mismos que correrán a partir de la fecha en que la hija o el hijo le fueren legalmente entregado.</p>	✓			
<p>Art. ... - Licencia con sueldo a las trabajadoras y trabajadores para el tratamiento médico de hijas o hijos que padecen de una enfermedad degenerativa.- La trabajadora y el trabajador tendrán derecho a veinte y cinco días de licencia con remuneración para atender los casos de hija o hijo hospitalizados o con patologías degenerativas; licencia que podrá ser tomada en forma conjunta o alternada.</p> <p>La ausencia al trabajo se justificará mediante la presentación de un certificado médico otorgado por el facultativo especialista tratante y el correspondiente certificado de hospitalización.</p>	✓			
<p>Art. 153.- Protección a la mujer embarazada.- No se podrá dar por terminado el contrato de trabajo por causa del embarazo de la mujer trabajadora y el empleador no podrá reemplazarla definitivamente dentro del período de doce semanas que fija el artículo anterior.</p> <p>Durante este lapso la mujer tendrá derecho a percibir la remuneración completa, salvo el caso de lo dispuesto en la Ley de Seguridad Social, siempre que cubra en forma igual o superior los amparos previstos en este Código.</p>	✓			
<p>Art. 154.- Incapacidad para trabajar por enfermedad debida al embarazo o al parto.- En caso de que una mujer permanezca ausente de su trabajo hasta por un año a consecuencia de enfermedad que, según el certificado médico, se origine en el embarazo o en el parto, y la incapacite para trabajar, no podrá darse por terminado el contrato de trabajo por esa causa. No se pagará la remuneración por el tiempo que exceda de las doce semanas fijadas en el artículo precedente, sin perjuicio de que por contratos colectivos de trabajo se señale un período mayor.</p> <p>Salvo en los casos determinados en el artículo 172 de este Código, la mujer embarazada no podrá ser objeto de despido intempestivo ni de desahucio, desde la fecha que se inicie el embarazo, particular que justificará con la presentación del certificado médico otorgado por un profesional del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, y a falta de éste, por otro facultativo.</p> <p>En caso de despido o desahucio a que se refiere el inciso anterior, el inspector del trabajo ordenará al empleador pagar una indemnización equivalente al valor de un año</p>	✓			
<p>Art. 169.- Causas para la terminación del contrato individual.- El contrato individual de trabajo termina:</p>	✓			
<p>1. Por las causas legalmente previstas en el contrato;</p>	✓			
<p>2. Por acuerdo de las partes;</p>	✓			
<p>3. Por la conclusión de la obra, período de labor o servicios objeto del contrato;</p>	✓			

4. Por muerte o incapacidad del empleador o extinción de la persona jurídica contratante, si no hubiere representante legal o sucesor que continúe la empresa o negocio;	✓			
5. Por muerte del trabajador o incapacidad permanente y total para el trabajo;	✓			
6. Por caso fortuito o fuerza mayor que imposibiliten el trabajo, como incendio, terremoto, tempestad, explosión, plagas del campo, guerra y, en general, cualquier otro acontecimiento extraordinario que los contratantes no pudieron prever o que previsto, no lo pudieron evitar;	✓			
7. Por voluntad del empleador en los casos del artículo 172 de este Código;	✓			
8. Por voluntad del trabajador según el artículo 173 de este Código; y,	✓			
9. Por desahucio.	✓			
Art. 170.- Terminación sin desahucio.- En los casos previstos en el artículo 169, numeral 3 de este Código, la terminación de la relación laboral operará sin necesidad de desahucio ni otra formalidad; bastará que se produzca la conclusión efectiva de la obra, del período de labor o servicios objeto del contrato, que así lo hayan estipulado las partes por escrito, y que se otorgue el respectivo finiquito ante la autoridad del trabajo.	✓			
Art. 174.- Casos en los que el empleador no puede dar por terminado el contrato.- No podrá dar por terminado el contrato de trabajo:	✓			
1. Por incapacidad temporal para el trabajo proveniente de enfermedad no profesional del trabajador, mientras no exceda de un año. Lo dispuesto en el inciso anterior no comprende a las excepciones puntualizadas en el artículo 14 de este Código ni al accidente que sufriera el trabajador a consecuencia de encontrarse en estado de embriaguez debidamente comprobado, o a consecuencia de reyertas provocadas por él;	✓			
2. En caso de ausencia motivada por el servicio militar o el ejercicio de cargos públicos obligatorios, quedando facultado el empleador para prescindir de los servicios del trabajador que haya ocupado el puesto del ausente. Si la ausencia se prolongare por un mes o más, contado desde la fecha en que se haya obtenido su licencia militar o cesado en el cargo público, se entenderá terminado el contrato, salvo el caso de enfermedad prevista en el numeral anterior. En este caso, se descontará el tiempo de la enfermedad del plazo estipulado para la duración del contrato.	✓			
3. Por ausencia de la trabajadora fundada en el descanso que, con motivo del parto, señala el artículo 153 de este Código, sin perjuicio de lo establecido en el numeral 1.	✓			
Art. 175.- Caso de enfermedad no profesional del trabajador.- El empleador no podrá desahuciar ni despedir intempestivamente al trabajador durante el tiempo que éste padeciere de enfermedad no profesional que lo inhabilite para el trabajo, mientras aquélla no exceda de un año.	✓			
Art. 178.- Comprobación de la enfermedad no profesional del trabajador.- El trabajador que adoleciere de enfermedad no profesional la comprobará con un certificado médico, de preferencia de un facultativo de la Dirección del Seguro General de Salud Individual y Familiar del IESS. El empleador tendrá derecho, en cualquier tiempo, a comprobar la enfermedad no profesional del trabajador, mediante un facultativo por él designado. Si hubiere discrepancia, el inspector del trabajo decidirá, el caso, debiendo nombrar un tercer facultativo, a costa del empleador.	✓			
Art. 185.- Bonificaciones por desahucio.- En los casos de terminación de la relación laboral por desahucio solicitado por el empleador o por el trabajador, el empleador bonificará al trabajador con el veinticinco por ciento del equivalente a la última remuneración mensual por cada uno de los años de servicio prestados a la misma empresa o empleador. Mientras transcurra el plazo de treinta días en el caso de la notificación de terminación del contrato de que se habla en el artículo anterior pedido por el empleador, y de quince días en el caso del desahucio solicitado por el trabajador, el inspector de trabajo procederá a liquidar el valor que representan las bonificaciones y la notificación del empleador no tendrá efecto alguno si al término del plazo no consignare el valor de la liquidación que se hubiere realizado. Lo dicho no obsta el derecho de percibir las indemnizaciones que por otras disposiciones correspondan al trabajador.	✓			

Art. 186.- Prohibición de desahucio.- Prohíbese el desahucio dentro del lapso de treinta días, a más de dos trabajadores en los establecimientos en que hubiere veinte o menos, y a más de cinco en los que hubiere mayor número.	✓			
Art. 191.- Indemnizaciones y bonificaciones al trabajador.- Tendrá derecho a las indemnizaciones fijadas en los artículos 187 y 188 de este Código y a las bonificaciones establecidas en este capítulo, el trabajador que se separe a consecuencia de una de las causas determinadas en el artículo 173 de este Código.	✓			
Art. 196.- Derecho al fondo de reserva.- Todo trabajador que preste servicios por más de un año tiene derecho a que el empleador le abone una suma equivalente a un mes de sueldo o salario por cada año completo posterior al primero de sus servicios. Estas sumas constituirán su fondo de reserva o trabajo capitalizado. El trabajador no perderá este derecho por ningún motivo.	✓			
Art. 199.- Efectos del pago indebido de fondo de reserva.- El trabajador no podrá disponer del fondo de reserva sino en los casos expresamente determinados en este Código. Toda transacción, pago o entrega que quebrantare este precepto será nulo y no dará al empleador derecho alguno para reclamar la devolución de lo pagado o entregado.	✓			
Art. 201.- Depósito del fondo de reserva.- Las cantidades que el empleador deba por concepto del fondo de reserva serán depositadas mensualmente en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, para los efectos determinados en la ley y en sus estatutos, siempre que el trabajador se hallare afiliado a dicho Instituto y en el caso de que el trabajador haya decidido no recibirla de manera mensual y directa por parte del empleador.	✓			
Art. 205.- Facultad para destinar el fondo de reserva a préstamos hipotecarios.- Los empleadores que no tuvieren la obligación de depositar en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social el fondo de reserva, están facultados para conceder, a pedido de la mayoría de los trabajadores de la empresa o institución, y con cargo a las sumas acumuladas para atender el pago de este fondo y el de cualquier otro fondo adicional destinado a beneficios sociales y a préstamos hipotecarios a favor de sus trabajadores que tengan derecho a fondo de reserva.	✓			
Art. 309.- Contrato escrito obligatorio.- Los contratos de trabajo entre empleadores y empleados privados se consignarán necesariamente por escrito.	✓			
Art. 410.- Obligaciones respecto de la prevención de riesgos.- Los empleadores están obligados a asegurar a sus trabajadores condiciones de trabajo que no presenten peligro para su salud o su vida.	✓			
Art. 411.- Planos para construcciones.- Sin perjuicio de lo que a este respecto prescriban las ordenanzas municipales, los planos para la construcción o habilitación de fábricas serán aprobados por el Director Regional del Trabajo, quien nombrará una comisión especial para su estudio, de la cual formará parte un profesional médico del Departamento de Seguridad e Higiene del Trabajo.		✓		Se encuentra en trámite el plan de Salud Ocupacional y Seguridad Industrial.

Art. 412.- Preceptos para la prevención de riesgos.- El Departamento de Seguridad e Higiene del Trabajo y los inspectores del trabajo exigirán a los propietarios de talleres o fábricas y de los demás medios de trabajo, el cumplimiento de las órdenes de las autoridades, y especialmente de los siguientes preceptos:		✓		Se encuentra en trámite el plan de Salud Ocupacional y Seguridad Industrial.
1. Los locales de trabajo, que tendrán iluminación y ventilación suficientes, se conservarán en estado de constante limpieza y al abrigo de toda emanación infecciosa;		✓		Se encuentra en trámite el plan de Salud Ocupacional y Seguridad Industrial.
2. Se ejercerá control técnico de las condiciones de humedad y atmosféricas de las salas de trabajo;		✓		Se encuentra en trámite el plan de Salud Ocupacional y Seguridad Industrial.
3. Se realizará revisión periódica de las maquinarias en los talleres, a fin de comprobar su buen funcionamiento;		✓		Se encuentra en trámite el plan de Salud Ocupacional y Seguridad Industrial.
4. La fábrica tendrá los servicios higiénicos que prescriba la autoridad sanitaria, la que fijará los sitios en que deberán ser instalados;		✓		Se encuentra en trámite el plan de Salud Ocupacional y Seguridad Industrial.
5. Se ejercerá control de la afiliación al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y de la provisión de ficha de salud. Las autoridades antes indicadas, bajo su responsabilidad y vencido el plazo prudencial que el Ministerio de Trabajo y Empleo concederá para el efecto, impondrán una multa de conformidad con el artículo 628 de este Código al empleador, por cada trabajador carente de dicha ficha de salud, sanción que se la repetirá hasta su cumplimiento. La resistencia del trabajador a obtener la ficha de salud facilitada por el empleador o requerida por la Dirección del Seguro General de Salud Individual y Familiar del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, constituye justa causa para la terminación del contrato de trabajo, siempre que hubieren decurrido treinta días desde la fecha en que se le notificare al trabajador, por medio de la inspección del trabajo, para la obtención de la ficha;		✓		Se encuentra en trámite el plan de Salud Ocupacional y Seguridad Industrial.
6. Que se provea a los trabajadores de mascarillas y más implementos defensivos, y se instalen, según dictamen del Departamento de Seguridad e Higiene del Trabajo, ventiladores, aspiradores u otros aparatos mecánicos propios para prevenir las enfermedades que pudieran ocasionar las emanaciones del polvo y otras impurezas susceptibles de ser aspiradas por los trabajadores, en proporción peligrosa, en las fábricas en donde se produzcan tales emanaciones; y,	✓			Se encuentra en trámite el plan de Salud Ocupacional y Seguridad Industrial.
7. A los trabajadores que presten servicios permanentes que requieran de esfuerzo físico muscular habitual y que, a juicio de las comisiones calificadoras de riesgos, puedan provocar hernia abdominal en quienes los realizan, se les proveerá de una faja abdominal.	✓			
Art. 416.- Prohibición de limpieza de máquinas en marcha.- Prohíbese la limpieza de máquinas en marcha. Al tratarse de otros mecanismos que ofrezcan peligro se adoptarán, en cada caso, los procedimientos o medios de protección que fueren necesarios.	✓			
Art. 417.- Límite máximo del transporte manual.- Queda prohibido el transporte manual, en los puertos, muelles, fábricas, talleres y, en general, en todo lugar de trabajo, de sacos, fardos o bultos de cualquier naturaleza cuyo peso de carga sea superior a 175 libras. Se entenderá por transporte manual, todo transporte en que el peso de la carga es totalmente soportada por un trabajador incluidos el levantamiento y la colocación de la carga.		✓		Trabajadores cargan tanques superiores a 175 libras.
Art. 424.- Vestidos adecuados para trabajos peligrosos.- Los trabajadores que realicen labores peligrosas y en general todos aquellos que manejen maquinarias, usarán vestidos adecuados.	✓			
Art. 425.- Orden de paralización de máquinas.- Antes de usar una máquina el que la dirige se asegurará de que su funcionamiento no ofrece peligro alguno, y en caso de existir dará aviso inmediato al empleador, a fin de que ordene se efectúen las obras o reparaciones necesarias hasta que la máquina quede en perfecto estado de funcionamiento.		✓		
Art. 426.- Advertencia previa al funcionamiento de una máquina.- Antes de poner en marcha una máquina, los obreros serán advertidos por medio de una señal convenida de antemano y conocida por todos.		✓		

Art. 430.- Asistencia médica y farmacéutica.- Para la efectividad de las obligaciones de proporcionar sin demora asistencia médica y farmacéutica establecidas en el artículo 365; y, además, para prevenir los riesgos laborales a los que se encuentran sujetos los trabajadores, los empleadores, sean éstos personas naturales o jurídicas, observarán las siguientes reglas:	✓			
1. Todo empleador conservará en el lugar de trabajo un botiquín con los medicamentos indispensables para la atención de sus trabajadores, en los casos de emergencia, por accidentes de trabajo o de enfermedad común repentina. Si el empleador tuviera veinticinco o más trabajadores, dispondrá, además de un local destinado a enfermería;	✓			
2. El empleador que tuviere más de cien trabajadores establecerá en el lugar de trabajo, en un local adecuado para el efecto, un servicio médico permanente, el mismo que, a más de cumplir con lo determinado en el numeral anterior, proporcionará a todos los trabajadores, medicina laboral preventiva. Este servicio contará con el personal médico y paramédico necesario y estará sujeto a la reglamentación dictada por el Ministerio de Trabajo y Empleo y supervisado por el Ministerio de Salud; y,			✓	
3. Si en el concepto del médico o de la persona encargada del servicio, según el caso, no se pudiera proporcionar al trabajador la asistencia que precisa, en el lugar de trabajo, ordenará el traslado del trabajador, a costo del empleador, a la unidad médica del IESS o al centro médico más cercano del lugar del trabajo, para la pronta y oportuna atención.	✓			
Art. 432.- Normas de prevención de riesgos dictadas por el IESS.- En las empresas sujetas al régimen del seguro de riesgos del trabajo, además de las reglas sobre prevención de riesgos establecidas en este capítulo, deberán observarse también las disposiciones o normas que dictare el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.		✓		Se encuentra en trámite el plan de Salud Ocupacional y Seguridad Industrial.
Art. 434.- Reglamento de higiene y seguridad.- En todo medio colectivo y permanente de trabajo que cuente con más de diez trabajadores, los empleadores están obligados a elaborar y someter a la aprobación del Ministerio de Trabajo y Empleo por medio de la Dirección Regional del Trabajo, un reglamento de higiene y seguridad, el mismo que será renovado cada dos años.		✓		Se encuentra en trámite el plan de Salud Ocupacional y Seguridad Industrial.

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR AUDITORÍA DE GESTIÓN	
Empresa: CHEMISTRY S.A. Información contenida en los expedientes personales	
Preparado por: M.B.R y S.E. Fecha: 2010	
Información que debería contener un expediente	No. De expedientes que tienen la información
Copia de cédula y papeleta de votación	10
Hoja de vida	todos los expedientes
Récord Policial	7
Copias de los títulos obtenidos	8
Copias del certificado de inscripción de los títulos en el CONESUP	1
Copias de los cursos, seminarios, etc., que se han realizado	8
Certificados de trabajos anteriores	9
Ascensos	0
Solicitud y autorización de permisos y vacaciones	0
Multas y llamados de atención	0
Comunicaciones del personal a la gerencia y viceversa	0
Nota: En la empresa hay una carpeta por cada persona, esto quiere decir que hay 23 expedientes.	

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR										AUDITORÍA DE GESTIÓN
Empresa: CHEMISTRY S.A.						Análisis del perfil de los empleados				
Preparado por: M.B.R. y S.E.						Fecha: 2010				
Nomb	Cargo	Área	Título de bachillerato	Título superior	Cursos realizados	Experiencia laboral	Conocimiento de idioma	Cumple requisitos	Observaciones	
CH.19	Vendedor - Asesor Técnico	Ventas	Química Biólogo	Ingeniera Química	21 horas en el Primer Congreso Ecuatoriano de Ingeniería Química, Universidad Politécnica Nacional y Universidad Central del Ecuador, 3 horas en el Seminario de Capacitación Profesional en Conocimiento en Pintura Automotriz, 8 horas de en el Seminario de Elaboración de Productos de Consumo Masivo, Universidad Central del Ecuador, 16 horas de Seminario de Estrategias en Ventas, Mercadeo y Servicio al Cliente, Cámara de Comercio de Quito	2 años antes de entrar a la empresa	segundo nivel de inglés en la UTE	✓		
CH.10	Asistente Producción	Producción	Química Biólogo	Doctora Bioquímica; MSC en Tecnologías de Desarrollo de Recursos Naturales Renovables	II Curso Internacional de Control de Calidad de Fitofármacos, Programa Iberoamericano de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo, Curso de Validación de Métodos de Análisis, II Conferencia de Farmacia y Nutrición, Curso- Taller para la obtención de Registros Sanitarios.	18 años	Inglés	✓	Trabaja dos años en la empresa y no entrega la carpeta con la información personal	
CH.22	Vendedor - Asesor Técnico	Ventas	Bachiller Agrónomo	Ingeniero Agrónomo	Curso Modular de crédito de desarrollo, Congreso Nacional de Supervisores de Crédito, Análisis de solicitudes y evaluación de proyectos industriales, Curso de Seguro Agropecuario: diagnóstico, elaboración y análisis de planes de explotación, Curso de elaboración del diagnóstico de la unidad de Producción agropecuaria.	16 años			Dos meses y no presenta la carpeta. No tiene la experiencia requerida y el título no es a fin a Ingeniería Química.	
CH.20	Vendedor - Asesor Técnico	Ventas	Química Biólogo	Ingeniería en Alimentos	20 horas en Curso de Microsoft Project 2003, 35 horas de Prácticas de Envases, Embalajes y Transporte, 20 horas en el Curso de Elaboración de Mantequilla y Yogurt, 20 horas en el Curso de Elaboración de Quesos, 15 en el curso de Gerencia de Procesos, 10 horas en el curso de Perfeccionamiento en el Manejo de la Tecnología de Elaboración y Control de Calidad de yogurt y productos fermentados, 480 horas en el curso de Chef de Partida, 240 horas en Curso de Kitchen Manager, Curso "La Biotecnología en el Ecuador: Estado Actual y Perspectivas Futuras", 32 horas en el I Congreso Ecuatoriano de Ingeniería en Alimentos, 30 horas en el curso sobre Tecnología de Membranas, Curso de Aditivos Alimentarios, 15 horas en el Primer Curso de Panificación, 30 horas en el Seminario Internacioanl de Gestión Integrada de la Calidad, 20 horas en el Curso de "Seguridad Alimentario y Buenas Prácticas de Manufactura", 32 horas en el Sexto Congreso Iberoamericano de Ingeniería de Alimentos,	2 años antes de entrar a la empresa		✓		
CH.17	Vendedor - Asesor Técnico	Ventas	Bachiller	Ingeniería Química	55 horas en el Curso de Higiene y Seguridad Industrial, 30 horas en el Curso de Office 95, 40 horas en el Curso de base de datos ACCESS, 40 horas en el Curso de Microsoft Access Básico y Avanzado, Curso de Sistemas de Calidad ISO 9000, 8 horas en el Curso Principios y Filosofía del Aseguramiento de la Calidad y las Normas ISO 9000, 16 horas en el Curso" la Metrología Aplicada a los Sistemas de Calidad"		Curso de Inglés, sexto nivel.		No tiene la experiencia requerida	
CH.12	Obrero	Producción	Primaria Completa			10 años 4 meses			No cumple el requisito de ser bachiller	
CH.9	Gerente General	Administración	Físico Matemático	Ingeniero Económico con mención en Finanzas públicas y privadas	Diseño de páginas webmediante HTML y Front Page,taller de estadística aplicando SPSS y STATA, taller de estadística aplicada: aplicando SPSS, seminario de excel intermedio-tablas dinámicas, seminario de elaboración de manuales de procedimientos CEFE, análisis y elaboración de presupuesto contable	1 año 3 meses	Inglés y Francés		Trabaja un año en la empresa y no ha entregado la carpeta personal. Se encuentra estudiando una Maestría en Administración de Empresas desde marzo del 2010. Le faltaría tiempo de experiencia para cumplir los requisitos.	
CH.23	Gerente de Ventas	Ventas	Química Biólogo	Ingeniera Química		10 años		✓	Trabaja diez años en la empresa pero es accionista y no ha entregado la carpeta	
CH.18	Vendedor - Asesor Técnico	Ventas	Bachiller	Ingeniero Químico		9 años	Inglés	✓		

CH.2	Jefe de Desarrollo, Investigación y Control de Calidad	Investigación, Desarrollo y Control de Calidad	Bachiller	Ingeniero Químico	Curso de entramiento básico en "Uso de Productos y Tratamientos Químicos en la Industria", Curso de entrenamiento sobre "La producción y control de Radioisótopos y Radiofármacos", Curso de Fibra de Vidrio, Curso de Pre- grado sobre: teoría de Redes, Tópicos de Química Avanzada y Bioprocesos, 60 horas en el Seminario de Principios de Administración y Contabilidad, costos, mercadeo, ventas, análisis financiero, proyectos de inversión para gerencia administrativa de pequeñas empresas", Curso de Fibra de Vidrio, Curso de Aseguramiento de la Calidad, Seminario "HACCP: Análisis de riesgo y puntos críticos de control", Curso de Verificadores de HACCP Análisis de riesgo y puntos criterios de control, Reducción de Costos por Procesos.	24 años		✓	
CH.7	Auxiliar Contable - Recaudador	Contabilidad	Contador Bachiller en Ciencias de Comercio y Administración		Curso de Control Gubernamental Interno, Capacitación calificación Normas ISO	10 años			Trabaja cuatro años y no ha entregado la carpeta. No cumple los requisitos porque no está cursando la universidad
CH.14	Obrero	Producción	Bachiller		Curso de Formación para máquinas de tejer con pinzas DORNIER, 20 horas en el Curso de Alineamiento Organizacional y Trabajo en Equipo, 70 horas en el Curso de Capacitación Básica para Obreros del Sector textil.	14 años y 6 meses		✓	
CH.11	Obrero	Producción	Bachiller			4 años		✓	
CH.24	Obrero	Producción	Secundaria Incompleta		Título de chofer profesionales en el Sindicato de Choferes de Santo Domingo, Título en electricidad en el Colegio Electrónico de Pichincha.	23 años			No cumple el requisito de ser bachiller
CH.3	Jefa de Producción	Producción	Química Biólogo	Doctora Bioquímica Farmacéutica	Curso de la Metodología de la Investigación Científica, 40 horas en el curso Seminarios Internos de Buenas Prácticas de Manufacturas", 16 horas en el Curso de HPLC nivel básico, 60 horas en el curso de Supervisores Industriales, 18 horas en el Curso de "Seguridad Industrial", Seminario Taller de Los Sistemas de Gestión en la Industria Ecuatoriana, 25 horas en el Curso de Taller de Seguridad y Salud en el Trabajo, Seminario Teórico Práctico sobre Riesgos de Incendios, Prevención, Plan de Emergencia y Uso de Extintores Portátiles.	25 años		✓	
CH.4	Gerente Técnico	Ventas	Bachiller en Humanidades Modernas	Ingeniero Químico	Curso sobre uso de productos y tratamiento químico en la Industria, Curso sobre conservación energética en la Industria, Curso de Instrucción de manejo de resinas de intercambio iónico y polímeros para floculación, Curso de Actualización en desinfectantes y antisépticos, 10 horas en el Curso de Calderos, 4 horas en el curso de Ventas y Mercadeo en Ingeniería Química, 20 horas en el Curso de Selección, Operación Y Mantenimiento de Calderos Industriales.	13 años		✓	
CH.21	Vendedor - Asesor Técnico	Ventas							Trabaja cuatro meses y no ha entregado la carpeta
CH.16	Chofer								Trabaja cinco años y no ha entregado la carpeta
CH.16	Mensajero- Recaudador	Administración	Bachiller						No tiene experiencia en cargos similares.
CH.8	Asistente de Contabilidad	Contabilidad	Bachiller en Ciencias	Cursando la carrera de Contabilidad y Auditoría en la Universidad	Curso de Atención al Cliente, Curso de Elaboración de Presupuestos	5 años		✓	Trabaja un año ocho meses y no ha entregado la carpeta

CH.6	Contadora	Contabilidad	Bachiller en Comercio y Administración		Curso de Actualización Tributaria, Curso de Actualización y Reformas Laborales, Curso de Elaboración de Presupuestos, Curso de manejo de Windows, Curso de Manejo del INCOPI.	7 años			Trabaja siete años y no ha entregado la carpeta. No cumple los requisitos porque no tiene el título universitario
CH.5	Secretaría General	Compras	Bachiller en Ciencias		Curso en mantenimiento de Computadoras	3 años 11 meses		✓	
CH.1	Secretaría de Ventas	Ventas	Bachiller en Comercio y Administración Especialidad Contabilidad		100 horas en el Curso de Tributación del S.R.L, 30 horas en el Curso de SAFI programa de computabilidad computarizada.				No cumple los requisitos porque le falta la experiencia

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR						AUDITORÍA DE GESTIÓN					
Empresa: CHEMISTRY S.A.						Análisis de rotación y ausentismo del personal					
Preparado por: M.B.R y S.E.				Fecha: 2010							
Rotación de personal											
Personal	ene-10	feb-10	mar-10	abr-10	may-10	jun-10	jul-10	ago-10	sep-10	Ingresos	Salidas
CH.19	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
CH.25	✓										✓
CH.26	✓	✓									✓
CH.10	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
CH.27	✓	✓									✓
CH.22								✓	✓	✓	
CH.20	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
CH.17				✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
CH.12						✓	✓	✓	✓	✓	
CH.9	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
CH.23	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
CH.18	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
CH.2						✓	✓	✓	✓	✓	
CH.7	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
CH.14	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
CH.11	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
CH.24	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
CH.3	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
CH.28	✓	✓									✓
CH.15											
CH.4	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
CH.29	✓	✓	✓	✓							✓
CH.21				✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
CH.16							✓	✓	✓	✓	
CH.13	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
CH.8	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
CH.6	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
CH.30	✓	✓	✓	✓							✓
CH.5	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
CH.31	✓	✓	✓	✓							✓
CH.1	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
CH.32	✓										✓
Total										6	8
Total de empleados promedio en el año 2010		22				Porcentaje de los ingresos y salidas frente al total de empleados promedio				27,27%	36,36%
Nota: Los vistos corresponden a los meses en que los empleados laboraron en la empresa.											
Ausentismo de los empleados											
Personal	ene-10	feb-10	mar-10	abr-10	may-10	jun-10	jul-10	ago-10	sep-10	Total	
CH.12					2	2	0	0	0	4	
CH.7		0	0	0	0	1	0	0	1	2	
CH.14	1	1	1	3	0	0	0	0	0	6	
CH.11	1	2	1	3	0	0	0	0	0	7	
CH.24	1	2	3	3	0	0	0	0	0	9	
CH.15						0	0	0	0	0	
CH.16							0	3	2	5	
CH.8		1	1	0	1	0	0	1	1	5	
CH.6		2	0	0	0	2	0	1	4	9	
CH.5		2	0	0	0	0	0	0	2	4	
CH.1		1	1	0	0	0	0	0	0	2	
Nota: Los datos detallados en el cuadro anterior corresponden a las faltas que han tenido los empleados en los meses correspondientes. Sólo al personal de la planta y administrativo se le controla la asistencia mientras que a los vendedores y choferes se les controla por medio de las visitas y entregas realizadas.											

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR		AUDITORÍA DE GESTIÓN	
Empresa: CHEMISTRY S.A.		Cumplimiento de funciones asignadas	
Preparado por: M.B.R		Ref: Gestper-8	
Fecha: 2010			
	Funciones	Cumple	No cumple
Gerente General	Buscar financiamiento para la Compañía.	✓	
	Revisar y aprobar mensualmente el balance general y el estado de resultados.	✓	
	Revisar semanalmente las ventas.	✓	
	Generar canales para promover la publicidad de la Compañía.	✓	
	Lograr capacitaciones para el personal de la Compañía.	✓	
	Autorizar los pagos a proveedores y demás gastos de la Compañía.	✓	
	Revisar y llevar un control diario de los movimientos bancarios.	✓	
	Analizar diariamente y llevar control de las ventas.	✓	
	Analizar y llevar control de la producción mensual.	✓	
	Analizar mensualmente y llevar control de la cartera.	✓	
	Establecer escenarios futuros para las ventas.	✓	
	Analizar diariamente y llevar control de los egresos.	✓	
	Analizar diariamente y llevar control de los cobros.	✓	
	Analizar en forma mensual el balance general y el estado de resultados.	✓	
	Calcular mensualmente los índices financieros.	✓	
	Mensualmente elaborar un reporte donde se detalle el comportamiento financiero de la Compañía.	✓	
	Negociar la forma de pago con los proveedores.	✓	
	Resolver los problemas económicos del personal.	✓	
	Calcular el costo de los proyectos en los cuáles va a participar la Compañía.	✓	
	Establecer el precio mínimo para los proyectos ofertados en el Instituto Nacional de Compras Públicas.	✓	
	Y otras tareas y funciones acordes a su trabajo o área según lo asigne su jefe inmediato.	✓	
Gerente Técnico	Asesorar y resolver las inquietudes de los clientes y vendedores.	✓	
	Capacitar a los clientes y vendedores.	✓	
	Asesorar en conseguir la óptima eficiencia y efectividad de los productos químicos.	✓	
	En el caso de ser necesario, pedir reformulación de los productos químicos.	✓	
	Revisar diariamente las ventas.	✓	
	Entrevistar al nuevo personal, en caso de ser requerido.	✓	
	Y otras tareas y funciones acordes a su trabajo o área según lo asigne su jefe inmediato.	✓	

Gerente de Ventas	Vender productos químicos, para el tratamiento de aguas de calderos.	✓	
	Vender productos químicos, para uso institucional, limpieza, lavandería y automotriz.	✓	
	Vender productos químicos nuevos y desarrollados por la Compañía.	✓	
	Asesorar técnicamente al cliente sobre el uso de los productos, para mantener en buenas condiciones los equipos, a los cuales se están vendiendo los productos para tratamiento químico.	✓	
	Mantener la cartera de los clientes asignados.	✓	
	Gestionar los cobros de las facturas que se encuentran en mora.	✓	
	Estar presente en las aperturas anuales de la cámara de agua de los calderos o cuando sea necesaria alguna inspección técnica.	✓	
	Apertura en el mercado, consiguiendo nuevos clientes, por lo menos uno por mes.	✓	
	Resolver y atender los problemas de los clientes en forma rápida y oportuna.	✓	
	Visitar diariamente a los clientes para ver sus necesidades.	✓	
	Traer inquietudes o novedades de los clientes y del mercado en general.	✓	
	Cumplir con el cupo de ventas impuesto.	✓	
	Coordinar y revisar los informes, de visitas diarias de los vendedores asignados a la Gerente de ventas.	✓	
	Generar políticas de ventas que den como resultado, un incremento de las mismas, tanto en las propias como en la de los vendedores asignados.	✓	
	Asistir profesionalmente en los requerimientos de los vendedores asignados.	✓	
	Ampliar el mercado, consiguiendo nuevos clientes.	✓	
	Visitar “in situ” a los clientes para resolver sus inquietudes.	✓	
	Planificar reuniones con los clientes para resolver sus inquietudes.	✓	
	Resolver los problemas que presentan los clientes.	✓	
	Subir las ofertas económicas en el portal del Instituto Nacional de Compras Públicas.	✓	
	Realizar las pujas en el portal del Instituto Nacional de Compras Públicas.	✓	
	Y otras tareas y funciones acordes a su trabajo o área según lo asigne su jefe inmediato.	✓	

Secretaría de Ventas	Recibir las notas de pedido telefónicamente, vía correo electrónico o por solicitud del vendedor.	✓	
	Hacer las cotizaciones necesarias dependiendo del cliente o por pedido del vendedor.	✓	
	Elaborar las hojas técnicas y de seguridad de los productos.	✓	
	Dar información a los clientes y a los vendedores de precios; y, productos nuevos que han salido al mercado.	✓	
	Mantener la información de los clientes actualizada el Sistema Operativo "MAGUS".	✓	
	Llevar el manejo de caja chica de transporte, para los fletes para las diferentes provincias.	✓	
	Registrar los gastos de la caja chica en el Sistema Operativo "MAGUS".	✓	
	Verificar con las guías que cada producto haya llegado completo y sin inconveniente a su destino.	✓	
	Archivar las cotizaciones por vendedor.	✓	
	Archivar las hojas de muestra.	✓	
	Archivar los análisis de aguas de los calderos por cliente.	✓	
	Contestar las llamadas telefónicas con cortesía y educación.	✓	
	Enviar fax correspondiente al departamento de ventas.	✓	
	Llamar mensualmente a los clientes para verificar si existen nuevos requerimientos de producto.	✓	
	Revisar los pedidos de los clientes con los vendedores.	✓	
	Entregar reactivos, hojas de reporte, hojas de análisis, tarjetas de presentación a los vendedores, para los análisis que realizan.	✓	
	Si es necesario, la importación de la materia prima.	✓	
	Solicitar muestras del producto al Departamento de Producción.	✓	
	Realizar memos de facturas anuladas o cambios de producto.	✓	
	Pasar información por medio del correo electrónico a los clientes que la requieran.	✓	
	Ver todos los días el portal de Compras Públicas en busca de nuevas oportunidades de venta.	✓	
	Hacer los pliegos y llenar los formularios requeridos en cada una de las subastas exigidas en el Sistema Nacional de Compras Públicas.	✓	
	Subir las ofertas económicas en el portal del Instituto Nacional de Compras Públicas.	✓	
	Realizar las pujas en el portal del Instituto Nacional de Compras Públicas.	✓	
	Y otras tareas y funciones acordes a su trabajo o área según lo asigne su jefe inmediato.	✓	

Vendedor	Vender productos químicos, para el tratamiento de aguas de calderos.	✓	
	Vender productos químicos para uso institucional, limpieza, lavandería y automotriz.	✓	
	Vender productos químicos nuevos y desarrollados por la Compañía.	✓	
	Asesorar técnicamente al cliente sobre el uso de los productos, para mantener en buenas condiciones la cámara de agua de los calderos.	✓	
	Análisis “in situ” al cliente una vez al mes para la verificación del uso correcto del químico.	✓	
	Mantener la cartera de los clientes asignados.	✓	
	Gestionar los cobros de las facturas que se encuentran en mora.	✓	
	Estar presente en las aperturas anuales de la cámara de agua de los calderos, para tener constancia del estado de los tubos.	✓	
	Hacer análisis químicos y llenar el reporte de análisis de aguas.	✓	
	Apertura en el mercado, consiguiendo nuevos clientes, por lo menos uno por mes.	✓	
	Cumplir mensualmente con el cupo de ventas impuesto.	✓	
	Resolver y atender los problemas de los clientes en forma rápida y oportuna.	✓	
	Visitar diariamente a los clientes para ver sus necesidades y registrar las mismas en el libro “Revisión de visitas diarias”; y, entregar a la Gerencia de Ventas.	✓	
	Llenar la relación de movilización para justificar los gastos de movilización.	✓	
	Entregar cheques o efectivo cobrado al Gerente General o a la Asistente de Contabilidad.	✓	
	Traer inquietudes o novedades de los clientes y del mercado en general.	✓	
	Y otras tareas y funciones acordes a su trabajo o área según lo asigne su jefe inmediato.	✓	

Jefe de Producción	Planificación de la producción.	✓	
	Elaboración de órdenes de producción, para la elaboración de los productos.	✓	
	Supervisión en cada una de las etapas de la elaboración de los productos.	✓	
	Planificación de las actividades, para ser realizadas por cada uno de los obreros.	✓	
	Realizar el descargo de materias primas y del producto terminado del sistema de inventarios.	✓	
	Despachar el camión diariamente y las veces que sean necesarias, verificando que los productos que salen sean los indicados en las facturas.	✓	
	Organizar el recorrido del camión y verificar que se hayan realizado todas las entregas.	✓	
	Elaborar mensualmente conjuntamente con los obreros el inventario de materia prima, producto en proceso y producto terminado, comparando los resultados con el sistema de inventario.	✓	
	Hacer mensualmente el reporte de las materias primas controladas por el CONSEP, el mismo que debe ser enviado vía electrónica hasta el día 10 de cada mes.	✓	
	Tramitar anualmente la licencia para el manejo de sustancias controladas por el CONSEP.	✓	
	Solicitar las órdenes de compra a la Contadora General.	✓	
	Solicitar cotizaciones para la compra de materias primas, en base al principio de “menor precio” pero manteniendo la calidad de la materia prima.	✓	
	Comprar las materias primas en base a las necesidades del Departamento de Producción.	✓	
	En caso de ser materias primas controladas por el CONSEP, cerciorarse de trabajar dentro del cupo otorgado por esta entidad a la Compañía.	✓	
	Manejo de archivo de facturas, pedidos, ingresos de materia prima, muestras y órdenes de producción.	✓	
	Tramitar cada dos años la Licencia Ambiental.	✓	
	Y otras tareas y funciones acordes a su trabajo o área según lo asigne su jefe inmediato.	✓	

Asistente de Producción	Estar presente en la recepción de materia prima.	✓	
	Aprobación de la materia prima entregada por los proveedores.	✓	
	Elaborar mensualmente conjuntamente con los obreros el inventario de materia prima, producto en proceso y producto terminado.	✓	
	Control de calidad del producto terminado.	✓	
	Gestionar la aprobación de certificaciones requeridas por los clientes para los productos.	✓	
	Tramitar anualmente el permiso en el Cuerpo de Bomberos; y, permiso de Funcionamiento.	✓	
	Y otras tareas y funciones acordes a su trabajo o área según lo asigne su jefe inmediato.	✓	
Investigador	Desarrollar las formulaciones de los productos que le sean solicitados.	✓	
	Verificar la estabilidad de todos los productos; y, en caso de ser necesario realizar las correcciones correspondientes.	✓	
	Desarrollar nuevas formulaciones para ampliar la variedad de productos.	✓	
	Asistir técnicamente al personal de ventas en visitas específicas a clientes.	✓	
	Elaboración de hojas técnicas y hojas de seguridad.	✓	
	Responsable del diseño de plantas de tratamiento de aguas residuales.	✓	
	Comprobación de parámetros en baños de fosfatizado.	✓	
	Elaboración y control de reactivos.	✓	
	Y otras tareas y funciones acordes a su trabajo o área según lo asigne su jefe inmediato.	✓	
Chofer	Revisar las facturas.	✓	
	Cargar los pedidos de acuerdo con las facturas.	✓	
	Entregar los pedidos en orden de ruta.	✓	
	Hacer firmar la orden ruta, al día siguiente entregar al Jefe de Producción junto con las facturas.	✓	
	Recuperar los recipientes vacíos de las diferentes empresas.	✓	
	Hacer cobros.	✓	
	Realizar compras de materia prima cuando las circunstancias así lo ameriten.	✓	
	Mantener los vehículos a su cargo en buen estado: estar pendiente del mantenimiento preventivo (cambio de aceite, cambio de llantas, freno, baterías).	✓	
	Colaborar en producción cuando sea necesario.	✓	
	Y otras tareas y funciones acordes a su trabajo o área según lo asigne el Jefe de Producción.	✓	

Bodeguero	Ser responsable de la bodega de materia prima, bodega de producto terminado y bodega de materiales de empaque.	✓	
	Registrar en el kárdex los ingresos y egresos de materia prima y producto terminado.	✓	
	Realizar mensualmente el inventario de materia prima y de producto terminado.	✓	
	Elaboración de los productos bajo el pedido del Jefe de Producción, según lo detallado en el protocolo respectivo; y, dentro de las especificaciones establecidas por el Departamento de Control de calidad.	✓	
	Registrar en el producto toda la información y novedades ocurridas durante la elaboración de los productos.	✓	
	Almacenar el producto en proceso y terminado, de acuerdo a los procedimientos establecidos a fin de mantener la calidad requerida y con las identificaciones necesarias.	✓	
	Despachar solamente los productos aprobados por su jefe inmediato.	✓	
	Firmar las órdenes de despacho de los productos químicos.	✓	
	Recibir y pesar el producto terminado devuelto.	✓	
	Informar al Jefe de Producción para ingresar el producto.	✓	
	Una vez finalizada la elaboración del producto, llenar los cuadernos de utilización de las máquinas.	✓	
	Operar en forma correcta los equipos, de acuerdo a las indicaciones establecidas con el fin de evitar cualquier daño en los mismos o en los productos.	✓	
	Se responsabiliza del descargo de todas las materias primas, para la producción hasta la entrega del producto terminado.	✓	
	Mantener la limpieza y el orden en las áreas de bodega, materia prima y de producto terminado.	✓	
	Reportar oportunamente la información requerida por el resto de departamentos.	✓	

	Al recibir cada envase debe tenerse en cuenta la identidad, ausencia de daño exterior y concordancia con la factura, se debe pesar y dar aviso ese momento para verificación visual por parte de control de calidad y determinar si existe alguna inconformidad.	✓	
	Enviar la información de aviso de recibido de materia prima, materia de envase y empaques al departamento de compras y de producción.	✓	
	Colocar las respectivas etiquetas de identificación.	✓	
	De las materias primas establecidas por control de calidad, entregar una muestra a ese departamento y esperar su aprobación.	✓	
	Una vez aprobada la materia prima realizar el ingreso, el cual debe estar numerado y llenado con los siguientes datos: Fecha, No. de ingreso, Nombre de proveedor, factura, código de la materia prima, unidad, cantidad, valor unitario, lote; y, entregarlo al Departamento de Producción para que sea ingresado al sistema, el ingreso debe ser entregado el mismo día que llega la materia prima.	✓	
	Es responsable de recibir todos los lotes elaborados en la producción, verificando el peso neto, correspondiente a la cantidad que está en el lote, en caso de que esto no suceda avisar al Departamento de Producción.	✓	
	El producto recibido debe tener una etiqueta en la que conste: nombre del producto, lote, cantidad, fecha y persona que lo elaboró.	✓	
	Recibir la nota de pedido de parte del Departamento de Ventas, lo primero que tiene que observar es la fecha de despacho, luego de revisar si se tiene el producto en stock, de lo contrario avisar inmediatamente al Departamento de Producción para que lo elaboren.	✓	
	Despachar la nota de pedido antes mencionada.	✓	
	Colocar el producto a ser entregado en el área de despacho designada.	✓	

	Enviar la nota de pedido con la información requerida para la elaboración de las etiquetas, donde constarán el lote y tara.	✓	
	Etiquetar los productos que van a ser entregados.	✓	
	Debe estar pendiente de la llegada del camión y dar aviso al Departamento de Producción, para proceder a cargar el camión, lo cual se hará bajo la supervisión del Jefe de Producción y revisando cada una de las facturas.	✓	
	Entregar las notas de pedido oportunamente al Departamento de Producción, el mismo día del despacho para el correspondiente registro.	✓	
	Estar presente en la recepción de materia prima conjuntamente con la Jefa de Control de Calidad, pesar toda la materia prima recibida.	✓	
	Llenar el ingreso y egreso de bodega de materia prima.	✓	
	Entregar las facturas de la materia prima adquirida al Departamento de Contabilidad.	✓	
	Mantener todas las materias primas en perfecto estado.	✓	
	Entregar las materias primas a los obreros.	✓	
	Elaborar mensualmente un reporte de materias primas en función de los ingresos y egresos de materia prima y producto terminado registrado en los kárdex.	✓	
	Estar presente en el momento de cargar el producto terminado al camión para su entrega posterior.	✓	
	Despachar las muestras solicitadas por los vendedores.	✓	
	Elaborar un informe mensualmente en el cuál se detalle la cantidad de muestras despachadas.	✓	
	Y otras tareas y funciones acordes a su trabajo o área según lo asigne el Jefe de Producción.	✓	

Obrero	Elaboración de los productos bajo el pedido del Jefe de Producción, según lo detallado en el protocolo respectivo; y, dentro de las especificaciones establecidas por el Departamento de Garantía de calidad.	✓	
	Registrar en el protocolo toda la información y novedades ocurridas durante la elaboración de los productos.	✓	
	Almacenar el producto en proceso y terminado de acuerdo a los procedimientos establecidos a fin de mantener la calidad requerida.	✓	
	Operar en forma correcta los equipos, de acuerdo a las indicaciones establecidas con el fin de evitar cualquier daño en los mismos o en los productos.	✓	
	Mantener la limpieza y el orden en el área de trabajo, así como la higiene personal.	✓	
	Sacar oportunamente las muestras que son requeridas por el departamento de ventas tomando en cuenta la fecha y la hora que deben ser entregados de acuerdo al orden de pedido.	✓	
	Reportar oportunamente la información requerida por el resto de departamentos.	✓	
	Ayudar a envasar los productos terminados.	✓	
	Acondicionar las materias primas para la elaboración de productos terminados especialmente el producto DAN SOAP que sirve para la producción de detergente.	✓	
	Despachar material de envase-empaque a los demás compañeros y descargar del kárdex.	✓	
	Elaborar al final de cada mes el inventario de envase-empaque.	✓	
	El producto terminado debe ser entregado al BODEGUERO el mismo día o máximo al día siguiente del proceso de elaboración.	✓	
	Y otras tareas y funciones acordes a su trabajo o área según lo asigne su jefe inmediato.	✓	

Secretaria General	Tratar con cortesía y educación a los clientes.	✓	
	Facturar todos los pedidos.	✓	
	Hacer las etiquetas necesarias para los productos.	✓	
	Realizar notas de entrega, para los clientes que llevan tanques de 220 kg.	✓	
	Llevar un control de los tanques y canecas para su recuperación.	✓	
	Llevar un control de los suministros de oficina.	✓	
	Emitir un informe donde se detalle el número de tanques y canecas recuperadas mensualmente.	✓	
	Realizar notas de entrega de los productos que no se facturan en ese momento, donde se detalla: Nombre y dirección del cliente, fecha de realización de la nota de entrega, cantidad y referencia del producto, valor del producto por unidad, valor del IVA en caso de retenerlo, valor total y nombre del transportista.	✓	
	Tomar en cuenta la fecha en que se debe facturar la o las notas de entrega, aceptadas por el cliente.	✓	
	Reunir diariamente toda la facturación del día y proceder a pasar en un archivo en EXCEL, donde se detalla las ventas diarias y cronológicas por vendedor y por producto, esta información debe ser impresa y enviada por correo electrónico a la Gerencia Técnica y a la Gerencia de Ventas.	✓	
	Archivar las notas de pedido por cliente, junto con las órdenes de compra que envían los clientes, como respaldo de las mismas.	✓	
	Archivar la facturación diaria.	✓	
	Archivar el control de los tanques.	✓	
	Contestar las llamadas telefónicas con cortesía y educación.	✓	
	Enviar fax.	✓	
	Recepción de la correspondencia para los demás empleados.	✓	
	Entregar a los empleados los suministros de oficina que requieran, para la realización de las diferentes tareas.	✓	
	Clasificar las facturas de color celeste de las guías de remisión y pasar estas facturas al Departamento de Cobranzas.	✓	
	Gestionar las compras de la Compañía.	✓	
	Solicitar cotizaciones para la compra de materias primas y de suministros de oficina, en base al principio de “menor precio” pero manteniendo la calidad del producto.	✓	
	Elaborar órdenes de compra.	✓	
	Y otras tareas y funciones acordes a su trabajo o área según lo asigne su jefe inmediato.	✓	

Mensajer o	Tratar con cortesía y educación a los clientes.	✓	
	Depositar en la cuenta corriente No. 01024059245, de Tecnología de Servicios Químicos “CHEMISTRY S.A.”, en el Banco Promerica diariamente los valores recaudados.	✓	
	Entregar diariamente los depósitos realizados.	✓	
	Gestionar y realizar cobros a los clientes.	✓	
	Realizar encuestas.	✓	
	Gestionar los trámites que se le soliciten.	✓	
	Entregar los documentos que se le soliciten.	✓	
	Y otras tareas y funciones acordes a su trabajo o área según lo asigne su jefe inmediato.	✓	
Contador a General	Revisar que los asientos contables estén registrados en forma cronológica y diaria, cumpliendo los principios y normas y contables.	✓	
	Elaborar mensualmente el balance general y el estado de pérdidas y ganancias.	✓	
	Revisar diariamente el libro diario, libro mayor.	✓	
	Enviar mensualmente el balance general y el estado de pérdidas y ganancias vía correo electrónico al Gerente General.	✓	
	Revisar que los egresos, facturas cobradas, facturas pagadas se ingresen diariamente al Sistema Operativo “MAGUS”.	✓	
	Calcular y pagar los sobresueldos que los trabajadores perciben durante el período económico.	✓	
	Llevar el manejo de caja chica de oficina.	✓	
	Elaborar mensualmente el estado de costos de producción.	✓	
	Registrar los gastos de la caja chica en el Sistema Operativo “MAGUS”.	✓	
	Calcular y pagar mensualmente los sueldos a todo el personal que labora en la Compañía.	✓	
	Calcular y pagar de manera mensual y al final de cada mes, las comisiones correspondientes a los trabajadores, sobre los valores cobrados e ingresados a la Compañía.	✓	

Calcular y pagar los primeros días de cada mes las movilizaciones a los vendedores.	✓	
Hacer las carpetas con los papeles legales de la Compañía, que soliciten los vendedores, para la calificación de la misma en posibles clientes.	✓	
Mantener los papeles legales al día, para cualquier trámite que la Compañía requiera.	✓	
Pagar las aportaciones mensuales al I.E.S.S; y, todas las obligaciones de los trabajadores, empleados.	✓	
Autorizar los pedidos de los clientes para la facturación.	✓	
Obtener las garantías requeridas en los contratos de las licitaciones adjudicadas.	✓	
Elaborar certificados para los empleados y clientes cuando sean requeridos.	✓	
Autorizar las compras de material de oficina.	✓	
Resolver los problemas del personal.	✓	
Apoyar en sus labores y funciones a los Asistentes de Contabilidad.	✓	
Resolver las dudas e inquietudes de los Asistentes de Contabilidad	✓	
Calcular y pagar mensualmente los impuestos de la Compañía con el Estado.	✓	
Hacer los pliegos y llenar los formularios requeridos en cada una de las subastas exigidas en el Sistema Nacional de Compras Públicas.	✓	
Elaborar mensualmente el estado de costos de la compañía.	✓	
Estar presente en la elaboración de inventarios de materia prima, producto terminado y productos en proceso.	✓	
Elaborar las liquidaciones de haberes del personal que labora en la Compañía.	✓	
Y otras tareas y funciones acordes a su trabajo o área según lo asigne su jefe inmediato.	✓	

Asistente de Contabilidad	Gestionar los cobros de las facturas por teléfono o personalmente.	✓	
	Registrar en forma cronológica y diaria los asientos contables.	✓	
	Elaborar mensualmente el balance general y el estado de pérdidas y ganancias.	✓	
	Enviar por medio de correo electrónico semanalmente el libro diario, libro mayor, balance e comprobación, balance general y el estado de pérdidas y ganancias a la Contadora General.	✓	
	Enviar mensualmente el balance general y el estado de pérdidas y ganancias vía correo electrónico al Gerente General.	✓	
	Llamar diariamente a los clientes para gestionar el cobro.	✓	
	Autorizar los pedidos de los clientes para la facturación.	✓	
	Recibir los cheques enviados por correspondencia por los clientes.	✓	
	Recibir los cheques recaudados por los choferes.	✓	
	Enviar semanalmente al Gerente General la cartera.	✓	
	Tratar con cortesía y educación a los clientes.	✓	
	Depositar en la cuenta corriente No. 01024059245, de Tecnología de Servicios Químicos “CHEMISTRY C.A.”, en el Banco Promerica diariamente los valores recaudados.	✓	
	Reportar diariamente los depósitos en el cuaderno de cobros, donde consta: No. de factura, nombre del cliente, valor pagado, valor de la retención del 1% en la fuente, valor de retención del 30% del IVA en caso de haberlo.	✓	
	Descargar diariamente las facturas cobradas del Sistema Operativo “MAGUS”.	✓	
	Avisar a los vendedores sobre los clientes que tienen dificultad en cobrar.	✓	
	Pedir a la persona encargada los papeles y autorizaciones respectivas, para la realización de los diferentes cobros.	✓	

	Y otras tareas y funciones acordes a su trabajo o área según lo asigne el Jefe inmediato.	✓	
Asistente de Contabilidad y Cobranza	Tratar con cortesía y educación a los clientes.	✓	
	Depositar en la cuenta corriente No. 01024059245, de Tecnología de Servicios Químicos “CHEMISTRY S.A.”, en el Banco Promerica diariamente los valores recaudados.	✓	
	Entregar diariamente los depósitos realizados.	✓	
	Realizar los pagos a los diferentes proveedores y demás gastos que la Compañía realice, generando sus respectivos cheques, comprobante de retención en la fuente y comprobante de egreso.	✓	
	Descargar cuando se paguen las facturas del Sistema Operativo “MAGUS”.	✓	
	Elaborar diariamente los egresos diarios de la empresa.	✓	
	Ingresar las facturas al Sistema Operativa “MAGUS” y girar el cheque posfechado a la fecha de vencimiento de la factura.	✓	
	Gestionar y realizar cobros a los clientes.	✓	
	Y otras tareas y funciones acordes a su trabajo o área según lo asigne su jefe inmediato.	✓	

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR		AUDITORÍA DE GESTIÓN	
Empresa: CHEMISTRY S.A.		Análisis del gasto operativo	
Preparado por: M.B.R. y S.E.		Fecha: 2010	
Septiembre de 2010			
Cuenta	Nombre	Saldo \$	Peso porcentual
5	EGRESOS	468767,44	100,00%
51	GASTOS ADMINISTRATIVOS	293055,36	62,52%
511	REMUNERACIONES	181068,19	38,63%
51101	Sueldos	50194,26	10,71%
51102	Comisiones	75563,65	16,12%
51103	Horas Extras	1322,6	0,28%
51104	Bono Responsabilidad	10299,03	2,20%
51106	Viáticos Vendedores	3452,6	0,74%
51107	Honorarios Profesionales	956,2	0,20%
51108	Capacitación	3162,08	0,67%
51109	Liquidación de Haberes	12930,22	2,76%
51111	Movilización Socios	5293,58	1,13%
51112	Utilidades empleados	3539,95	0,76%
51113	Comisione a terceros	1410,44	0,30%
51114	Movilización vendedores	12222,58	2,61%
51115	Agasajo Empleados	721	0,15%
512	BENEFICIOS SOCIALES	24460,84	5,22%
51202	13er. Sueldo	2679,58	0,57%
51203	14to. Sueldo	4750,66	1,01%
51204	Vacaciones	891,74	0,19%
51205	Aportes Patronales	10812,19	2,31%
51206	Fondo de Reserva	5326,67	1,14%
513	GASTOS DEL PERSONAL	8999,1	1,92%
51301	Alimentación	2257,62	0,48%
51302	Atención Médica	1866,82	0,40%
51304	Donaciones	2914,23	0,62%
51305	Seguros Medicina Prepagad (Atención	680,61	0,15%
51306	Suministro de laboratorio	1279,82	0,27%
514	IMPUESTOS Y CONTRIBUCION	5501,31	1,17%
51402	Superintendencia de Comp.	235,54	0,05%
51404	Predios Urbanos	735,07	0,16%
51405	Cuerpo de Bomberos	90	0,02%
51406	Patente de Comerciante	2011,11	0,43%
51407	Otros Impuestos	1754,59	0,37%
51408	Matrículas vehículos	675	0,14%
515	HONORARIOS Y GASTOS PROF	11306,64	2,41%
51502	Hon. y Gastos Auditoria	475,64	0,10%
51504	Lavado de calderos	150	0,03%
51505	Asistencia Tecnica	10681	2,28%
516	GASTOS DE OFICINA	61719,28	13,17%
51601	Papel. y Utiles Oficina	1780,01	0,38%
51602	Utiles Aseo y Limpieza	1367,24	0,29%
51603	Luz, Teléfono y Agua	3160,66	0,67%
51606	Legales y Judiciales	647,4	0,14%
51608	Publicidad	1713,8	0,37%
51609	Seguros	9843,98	2,10%
51610	Seguridad	523,38	0,11%
51611	Telefonía celular	3553,26	0,76%

51612	Transporte mercadería	1828,54	0,39%
51613	Combustible	7519,75	1,60%
51614	Peajes	108,8	0,02%
51615	Envases	6649,1	1,42%
51616	Análisis	169,6	0,04%
51617	Mantenimiento vehículo	2428,98	0,52%
51618	Mantenimiento edificio	578,17	0,12%
51619	Mant. equipo computación	448,5	0,10%
51620	Arriendo vehículos	17281,62	3,69%
51621	Desperdicio Producto Term	2116,49	0,45%
52	GASTOS FINANCIEROS	20931,17	4,47%
521	GASTOS BANCARIOS	9811,65	2,09%
5211	Intereses Bancarios	7226,94	1,54%
5212	Comisiones Bancarias	392,86	0,08%
5213	Gastos Bancarios	2181,66	0,47%
5214	Multas y Recargos	10,19	0,00%
522	GASTOS FISCALES	11119,52	2,37%
5221	Multas	10967,23	2,34%
5222	Intereses	152,29	0,03%
53	COSTOS	139551,3	29,77%
531	COSTOS DE VENTAS	136494,75	29,12%
5311	Costo Mercaderías	136494,75	29,12%
532	COSTOS DE PRODUCCION	1511,17	0,32%
5322	MANO DE OBRA	1511,17	0,32%
532201	Sueldos	1104	0,24%
532202	Horas Extras	23,75	0,01%
532207	IESS Patronal	114,42	0,02%
532208	Bono de Responsabiliad	269	0,06%
533	COSTOS INDIRECTOS DE FAB.	1545,38	0,33%
53301	Sueldos	654,43	0,14%
53307	IESS Patronal	128,11	0,03%
53312	Equipo de Trabajo	27,59	0,01%
53313	Suministros de Laboratori	59	0,01%
53315	Depreciación . Maquinaria.	15,86	0,00%
53316	Deprec. A. Equipo d. Com.	77,42	0,02%
53318	Gasto Comisiones	570,88	0,12%
53319	Deprec. Muebles y Enseres	12,09	0,00%
54	DEPRECIACIONES	15229,61	3,25%
541	DEPRECIACIONES ACTIVOS F.	15229,61	3,25%
5411	Deprec. Propiedades	3037,53	0,65%
5412	Deprec. Vehiculos	8416	1,80%
5413	Deprec. Mu. y E. Oficina	349,05	0,07%
5414	Deprec. Eq. de Computac.	2159,7	0,46%
5415	Deprec. Maq. y Equipos	174,53	0,04%
5416	Deprec. Herramientas	34,86	0,01%
5417	Gasto Prov. Ctas. Incobra	1057,94	0,23%

Dentro de los gastos de la empresa los más significativos, con el 62,52%, son los administrativos, que en sí son los que ayudan en la operación y funcionamiento de la empresa. Así, dentro de este rubro los gastos más significativos son las remuneraciones que representan el 38,63% del total de egresos, esto quiere decir que la empresa en lo que más gasta es en sus empleados.

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR AUDITORÍA DE
GESTIÓN**

Empresa: CHEMISTRY S.A.

Narrativa de mantenimiento de suministros

Preparado por: M.B.R. y S.E.

Fecha: 2010

Los suministros de oficina en la empresa se encuentran a cargo de la Secretaria General, quién los mantiene en su oficina y mediante el kardex lleva el control de los mismos. Al momento en que un trabajador necesita algún material se acerca para solicitarlo y firma la salida del mismo en el kardex.

Una vez que ya se ha dejado de utilizar los suministros o ya se acabaron, se los desecha en la basura sin que estos sean depositados en un lugar distinto de la basura normal. En el caso de las hojas de papel bond, las mismas son recicladas mediante la impresión de lado y lado.

COMPONENTE: Producción**DOCUMENTO TIPO DE REGISTRO DE SUCESOS IMPREVISTOS DENTRO DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN****CHEMISTRY S.A.****DOCUMENTO DE SUCESOS IMPREVISTOS DENTRO DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN***Fecha:*

.....

.....

Documento

No. 0001

Fecha del suceso	Paro en la producción (X)	Demora en la producción (X)	No. de Orden de Producción a la que hace referencia	Motivo					Fecha de reanudación de las actividades
				Falta de materia prima	Averías en la maquinaria	Falta de trabajadores	Otros motivos	Observaciones	

Responsable:

Firma:

PRUEBA TÉCNICA

Para los cargos de Gerente Técnico, Jefe de Producción, Investigador y Desarrollo y Asistente de Producción, se aplicarán las siguientes preguntas:

1. Diga al menos 5 componentes de un detergente y para qué sirve cada uno.
2. Indique qué significa CMC.
3. ¿Para qué utilizaría usted el cloruro de sodio?
4. Indique en que producto se utiliza butil gricol.
5. Indique qué son los terpenos y para qué sirven.
6. ¿Cuál es la diferencia entre un jabón y un detergente?
7. Indique cual es el procedimiento para diluir ácidos.
8. Indique cual es el procedimiento para neutralizar ácido sulfónico.
9. ¿En qué productos usted utilizaría EDTA?

Para los cargos de Gerente de Ventas y vendedores, se aplicarán las siguientes preguntas:

1. Indique tres razones por las cuales se utiliza agua para generar vapor.
2. Defina el término dureza del agua.
3. Indique al menos tres unidades de medida de la dureza del agua.
4. ¿Qué significa ablandar el agua?
5. Indique porqué solamente las sales de calcio y magnesio producen la incrustación.
6. ¿Cuál es la diferencia entre agua desmineralizada y destilada?
7. Indique al menos cinco causas por las que se produce el arrastre
8. Indique para qué se utiliza el índice de langelier.
9. ¿A qué temperatura la densidad del agua es uno?
10. Indique cuales son los problemas que tienen los calderos con el agua
11. ¿En qué se fundamenta el método de precipitación en el control de incrustaciones?

En la entrevista o posterior al rendir al prueba, se aplicaría a los aspirantes lo siguiente:

- Al ser un trabajo de campo se le plantearía una situación para que pueda resolver el inconveniente.
- Se le pediría que haga una demostración de venta del producto a la Gerente de Ventas.

Administración por objetivos	
Fecha de elaboración:	
Objetivos para el período del..... al	
Objetivo Nro.	Descripción de los objetivos
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
Firma del jefe Firma del empleado	

Administración por objetivos				
Evaluación de desempeño				
Nombre:				
Cargo:				
Área:				
Período del al.....				
Fecha:				
Objetivo Nro.	Resultados	% de cumplimiento	Comentarios del jefe	Comentarios del empleado
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
	Firma del jefe		Firma del empleado	

Evaluación de Controles y Riesgos														
CHEMISTRY S.A.														
PUNTOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	N/A	Medio de Verificación	Riesgos	Tipo de Riesgo								Observaciones
						Inherente			De Control			De Detección		
						Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	
EFICACIA DE LA ADMINISTRACIÓN														
¿Están claramente definidos los objetivos a largo y corto plazo, de forma que los empleados conozcan la contribución que de ellos se espera, a la organización?	x			Planificación estratégica de la empresa	Falta de fijación eficaz del curso y planes deseados de alcanzar por la empresa a corto y largo plazo, para su correcto funcionamiento							x		
¿Existe en vigor un sistema realista de prioridades como ayuda a la programación de los trabajos?		x			Mal uso innecesario del tiempo en operaciones que no son las más relevantes, dejando de lado a las que deben prestarse más atención				x				x	
¿La planificación prevee la carga de trabajo del departamento, para obtener un pronóstico precoz de los atascos de mano de obra, o de		x			Paros en la producción por desconocimiento el nivel de carga de trabajo o falta de normativa de				x				x	
La gerencia departamental, ¿practica verificaciones periódicas (trimestralmente, etc)?	x			Informe mensual de constatación física										
En las decisiones sobre compra de equipos, selección de material y diseño de proyectos, ¿influye esencialmente la consideración del menor costo?	x			Procedimientos										También se realiza en base a otros factores
¿Se transmiten al departamento los resultados de control de calidad, ensayo de productos y evaluación?	x			Informe de investigación y desarrollo y calidad de los productos										
¿Existe un grupo asesor o se ha encomendado específicamente a alguien encargarse de estudios de reducción de costos y mejora de métodos?		x			Mantener costos y gastos excesivos o que podrían reducirse, por falta de atención a los mismos				x				x	
Los procedimientos de autorización de trabajo, ¿logran eliminar trabajo redundante o innecesario?	x			Solicitud de material autorizada										
¿Se da a los jefes inmediatos retroinformación regular de los costos operativos vs. presupuestos hasta la fecha, junto con las desviaciones, verificadas en aquellos aspectos que están a su cargo?		x			A falta de un seguimiento, se puede estar incurriendo en costos desmedidos, o en los mismos problemas por no conocerlos				x				x	
¿Adopta la organización importantes decisiones de negocios, basadas en datos pertinentes y objetivos?	x			Indicadores Financieros, Capacidad de Producción										
¿Los cuadros financieros reflejan correcta y precisamente la situación financiera y los resultados de las operaciones?		x			Imprecisión en los estados financieros				x				x	Falta una contabilidad de costos, además el interés se duplica (Gasto Interés también está en Préstamos a L/P)
¿Los gerentes o jefes inmediatos reciben la información financiera correcta que les permite vigilar y controlar sus operaciones?	x			Estados financieros, Indicadores Financieros, Mail que indica situación financiera que solicitan.	Información financiera incorrecta que no permita vigilar y controlar las operaciones de una manera eficaz					x			x	Inexistencia de Contabilidad de Costos siendo una empresa Industrial
¿Existe adopción de decisiones por parte del gerente y jefes inmediatos o cualquier otra persona en la organización, en lo que respecta a un conjunto de políticas y procedimientos formalizados en el cumplimiento de sus funciones claves?	x			Manual de funciones y políticas de la empresa										
FUNCIÓN FINANZAS														
¿Participa el departamento de finanzas en la preparación de cálculos de gastos en capital de planta?		x			Incurrimientos en costos y gastos desmedidos en el depto técnico y de producción por desconocimiento de los mismos				x				x	
¿Proporciona contabilidad al departamento técnico los datos necesarios para la preparación de partes de costos y de proyección con la suficiente antelación para que sean útiles?			x		Toma de decisiones errónea por desconocimiento de datos de gran importancia relacionados con su departamento				x				x	El departamento de producción da a conocer al departamento de contabilidad los costos de la materia prima pero los demás costos no se conocen en este sentido sino como gastos
¿Se practican y analizan regularmente comparaciones de horas/hombre reales con las horas/hombre estimadas?			x											
El sistema de numeración de materiales, ¿es comprendido y utilizado de manera corriente por el departamento de finanzas y de producción?			x											
Al terminarse los proyectos, ¿da contabilidad un parte completo de costos con todos los incurridos en el pedido del cliente?		x			Incorrecta toma de decisiones debido al desconocimiento de los costos incurridos y proliferación de los problemas				x				x	Solo en compras públicas da Contabilidad a Gerencia General para determinación del precio mínimo

¿Lleva el departamento legajos actualizados y bien organizados de costos normalizados, datos sobre precios de materiales y equipos e información similar útil para los cálculos?	x		Legajo actualizado de precio de materiales, maquinaria	Incurrimento en gastos excesivos de la empresa por tener como referencia datos caducos.						x			x	
¿Emplea contabilidad una tasa promedio para distribuir la mano de obra?		x												No existen costos de mano de obra en contabilidad
¿Se reciben datos adecuados de origen sobre costos y marcha del trabajo, para que resulte posible una evaluación apropiada de materiales, y entregas?		x		Persistencia de problemas e incremento de gastos y costos por su desconocimiento				x			x			
¿Se llevan registros de costos actuales de mano de obra y de tasas normales de gastos generales para emplear en los cálculos de proyectos?		x		A falta de un seguimiento, se puede estar incurriendo en costos desmedidos, o en los mismos problemas por no conocerlos y por ende las planeaciones pueden resultar utópicas				x			x			
¿Se preparan los cálculos con detalle suficiente para fines de planificación y control?			x											
La gerencia departamental, ¿juzga satisfactoria la precisión de cálculos recientes?			x											
¿Se han escuchado fuera del departamento quejas sobre la calidad de los cálculos?			x											
Si los cálculos varían, ¿se han tomado medidas o se las están tomando para corregir las condiciones que provocan las variaciones?			x											
El trabajo de normas, ¿cuenta con objetivos conocidos y específicos como la reducción de componentes de costos, simplificación de tareas y control de existencias?		x		Incremento en costos por ausencia de una normativa que se oriente a su reducción				x			x			Solo se norma lo del control de existencias
De ser así, ¿se formulan los planes de manera integrada con los planes empresariales?	x		Verbalmente											
¿Funciona esta área con arreglo a un sistema presupuestario vinculado a una proyección de la carga de trabajo?		x		Sobrecarga de producción e incumplimiento con los pedidos de los clientes.					x			x		Existe un cronograma de trabajo por cada pedido
¿El departamento técnico formula y mantiene planes de largo alcance que abarquen inversiones, gastos generales, contrataciones y perfeccionamiento de personal e instalaciones?		x	Informe de planeación que se entregue el departamento técnico a la gerencia general											Una vez al mes
El sector contable está a cargo de la acumulación, clasificación, análisis e informe de los resultados financieros de las operaciones.	x		Manual de funciones											
Los informes abarcan cuadros financieros e informes de materias afines a finanzas.	x		Estados Financieros, e indicadores financieros											
El sistema de información financiera genera los datos que necesitan las diversas dependencias operativas, los cuales son aplicados y utilizados por cada dependencia para vigilar y medir los resultados de sus actividades.	x		Indicadores Financieros											
¿Existe una lista de controles contables activos? De no haberla, ¿pueden identificarse los controles?		x	Reporte de Cobranzas, Informe de Inventario Físico, Procedimientos	Manipulación incorrecta o por terceras personas de la información contable						x			x	No existe una lista que los mencione, pero se realizan como procedimientos
¿Pueden individualizarse a personas con responsabilidades de control?	x		Procedimientos											En cada proceso hay un responsable del control, a excepción de ventas.
¿Se instituyen los controles con características de retroinformación; o sea que queda entendido que los controles actúan por desviaciones de la actividad controlada?	x		Factura, retención y contabilización en Libro Diario											Los procedimientos de control se hacen para tener un control de la eficiencia y verificación de que estos se hagan correctamente.
Si es así, ¿siguen siendo viables y activos?	x													
¿Los controles existentes están documentados en procedimientos, descripciones, gráficos de secuencia, o cualquier otra forma?	x		Procedimientos y Políticas											
De no ser así, ¿se han aducido buenas razones para no hacerlo?			x											
¿Están en marcha planes para hacerlo?			x											
¿Han sido sometidos los controles a un análisis de valor; o sea se han evaluado sus costos en función de la protección de bienes que prestan?		x	Manual de Funciones, Procedimientos	Existencia de controles de un valor excesivamente alto		x				x			x	
¿Se le ha asignado a alguna persona la responsabilidad del análisis formal y periódico de los controles?	x		Manual de Funciones, Procedimientos											En cada departamento hay alguien responsable, pero aún así es importante que haya un bodeguero
¿Hay controles que protejan del abuso de los fondos de la compañía?	x		Políticas											Por ejemplo en Caja Chica, el depósito del efectivo
FUNCIÓN DE COMPRAS														
¿Se ocupa de las compras un departamento o una dependencia orgánica única?	x		Memorando, enviado por la jefa de producción vía mail o física; orden de compra											El memorando de la Jefa de Producción no es determinativamente emitido de una sola manera (física o electrónica). La autorización de la compra en producción es hecha por la misma persona que solicita la compra
La función de compras, ¿está totalmente descentralizada?		x		Inexistencia de un control interno eficaz que permita detectar un uso inadecuado de los fondos o recursos de la compañía				x						Lo que solicita la Jefa de Producción se compra sin realizar un análisis previo. La autorización del pago la realiza el Gerente General
El grado actual de centralización o de descentralización de las compras, ¿resulta justificado?	x		Organigrama de la empresa											Se ha centralizado el proceso de compras debido a que la empresa es pequeña y no ha tenido la necesidad

[illegible]

¿Se analizan las actividades repetitivas para determinar si pueden automatizarse?		x			Proceso productivo más largo y costoso				x			x			
¿Participa el jefe de producción, en el grupo de planificación?	x				Ocular										
La Jefa de Producción, ¿se mantiene en contacto con el esfuerzo de ventas?	x				Mail de información de ventas a producción	Sobrecarga o incumplimiento de producción por el alto volumen					x			x	Solo en compras públicas y en lo demás no hay coordinación
¿Existen políticas tendientes a que no haya exceso de horas extraordinarias?		x				Pago excesivo por concepto de horas extraordinarias			x			x			
La relación de jefes inmediatos a trabajadores, ¿es tal que la productividad es elevada y los jefes inmediatos están en condiciones de atender sus tareas que no impliquen supervisión?	x				Ocular										
Las máquinas, herramientas o implementos decisivos para sustentar la producción, ¿tienen todas un operario suplente?	x				Ocular										La capacitación del uso de maquinaria y herramienta fue dada a todos los obreros
¿Brindan los jefes inmediatos suficiente orientación en el trabajo; es decir están suficientemente liberados de otras obligaciones para proveer la medida y calidad de supervisión necesarias?	x				Ocular										
¿Hay suplentes eventuales de la Jefa de Producción y demás jefes inmediatos?		x				Paro de producción, o baja en la calidad del proceso de producción por ausencia del jefe			x			x			En Administración no hay suplentes
¿Existen turnos nocturnos, y de fines de semana?, si es así ¿Los trabajadores por hora, ¿están adecuadamente supervisados en los turnos de noche?	x				Registro de pago de horas suplementarias y extraordinarias en libro diario										La Jefa de Producción supervisa
¿Está en vigor un programa sistemático para fomentar actitudes de supervisión propicias al control de costos y a la solución de problemas?		x				Falta de supervisión adecuada orientada a buscar la economía de la empresa y hallazgo y solución de problemas			x			x			
¿Se toman medidas positivas para elevar la moral de los trabajadores por hora y para despertar un mayor interés en el trabajo?	x				Políticas										Se brinda capacitación por buen desempeño. La medición de desempeño es subjetiva.
¿Hay en vigor un programa bien administrado de calificaciones y capacitación de trabajadores?		x			Política	Incumplimiento regular de la política de capacitación			x			x			Están continuamente capacitados por la CAPEIPI
¿Existe un procedimiento o forma establecida para obtener herramientas o materiales a fin de desalentar los robos?	x				Contrato de Seguros	Robos realizados por parte del mismo personal de la empresa o terceros			x			x			Los materiales y maquinaria están asegurados, no se tiene control en las herramientas o insumos, solo kardex en la parte administrativa
¿Se cotejan los registros de producción con los materiales entregados para determinar si estos fueron utilizados, devueltos a existencias o descartados?		x				Fuga de productos producidos por la empresa, o robo de los mismos.			x			x			No, porque no hay un seguimiento luego de su ingreso, porque no hay un bodeguero
¿Se hallan bajo vigilancia constante los andenes de despacho y recepción?		x			Ocular	Robo de material o producto			x			x			No hay una persona específica que sea responsable de la vigilancia en esas áreas
¿Se permite a visitantes y camioneros que se desplacen libremente en los locales de la compañía?	x				Ocular	Robo de material o producto				x				x	Solo a los proveedores de materia prima y los choferes
¿Se guardan en lugar cerrado los artículos de existencias?		x			Ocular	Robo de material o producto			x			x			No existe un bodeguero responsable o que vigile las existencias, ni tampoco se encuentra esa bodega bajo llave, pero a cargo de todo eso se encuentra la Jefa de Producción.
CONTROL DE FABRICACIÓN															
¿Proporciona contabilidad mensualmente a producción los costos por producto?		x				Desconocimiento del costo real de los productos fabricados			x			x			Producción da a Gerente General y a Contabilidad solo los costos de materia prima
¿Es adecuada la información?, es decir ¿son precisos los partes y se preparan con antelación suficiente para que las personas indicadas tomen medidas correctivas?			x												
¿Se sirve realmente la administración de los partes de producción?	x				Informe del costo de materia prima										Sirve para la toma de decisiones de gerencia
¿Se conoce el costo de materiales (porcentaje del costo de producción)?	x				Informe del costo de materia prima										
¿Se comunican los pronósticos de ventas a producción para que puedan formalizarse calendarios, a fin de que la producción colme mejor las exigencias de los clientes, las tendencias de pedidos y las necesidades en materia de existencias?		x			Mail de información de pronóstico de ventas a producción										
¿Se preparan los pronósticos de ventas con el detalle debido para ser convertidos de inmediato en un plan específico de producción?		x			Pronóstico de ventas	Incumplimiento de los pronósticos de ventas, ocasionando sobrecargas o bajas en la producción			x			x			
¿Se mantienen los calendarios de producción con el detalle y la exactitud necesarias?			x												No hay calendarios, se hace por el pedido de los clientes
Los cambios que pudieran afectar en grado importante las ventas de productos, ¿se comunican rápidamente por escrito a producción?	x				Mail de información de cambios en ventas a producción										
¿Disponen los programadores de producción de datos precisos sobre el tiempo de preparación de proveedores o de adquisición, para contar a tiempo con los materiales necesarios y no ocasionar demoras en la producción?		x				Tiempo ocioso por falta de material, paro en la producción			x			x			
En la selección de los proveedores, ¿se da al plazo de entrega la importancia que merece?	x				Cotejo de Orden Compra con Fecha de la Factura del proveedor										
¿Son razonables los tiempos de preparación empleados para la programación y están en conformidad, con la política de la administración?	x				Mapeo de tiempos, política										
¿Se pronostica en la planificación la carga de trabajo de cada máquina con detalle suficiente para una pronta provisión de las necesidades prioritarias de mano de obra y/o maquinaria?		x				Incumplimiento con la producción completa por falta de mano de obra						x		x	

¿Se han establecido normas de producción para facilitar la correcta carga de máquinas y reducir al mínimo los atascos?	x				Sobrecarga de la maquinaria necesaria para cumplir con la totalidad de la producción				x			x			No está documentado pero se conoce.
¿Puede elegirse trabajar con una u otra máquina y/o herramienta independientemente del costo unitario de fabricación?	x			Ocular											
¿Se prescriben tiempos para impedir que los trabajadores fijen sus propias velocidades?	x			Mapeo de tiempos											
¿Existe un medio de determinar rápidamente la situación actual de cada tarea, es decir puede verificarse fácilmente el curso de todo el trabajo?		x			Desconocimiento de la situación específica del proceso de producción				x			x			
¿Verifica Control de producción la exactitud de sus registros?	x			Ocular	Robo de materiales o productos, desconocimiento del estado de las existencias				x			x			Se verifica pero no existe un registro físico donde conste este procedimiento
¿Se comprueban los calendarios antes de su envío a producción para determinar la disponibilidad de materiales?			x												
¿Existe un sistema de órdenes de trabajo o algo similar que imponga órdenes por escrito para todo trabajo importante de producción?	x			Orden de producción											
¿Se inicia alguna vez en fabricación, el cumplimiento de órdenes de trabajo aunque falten materiales?	x			Procesos											
De ser así, ¿tiene Control de Producción una cierta certeza de que se recibirán y elaborarán los productos faltantes cuando el resto de la orden llegue al montaje?	x			Cotejo de factura emitida al cliente con los productos en el despacho											
¿Existe en la compañía un sistema de control de la calidad?	x			Procesos											Se realiza el control de calidad de todos los pedidos que se despachan así como de lo que se recibe.
¿Se preparan informes que permitan la pronta identificación de problemas de calidad y la adopción de medidas correctivas oportunas?		x			Persistencia de problemas indificados, sin soluciones propuestas				x			x			
¿Dispone la administración de información sobre la utilización y eficiencia de mano de obra?		x			Ineficiencia en la mano de obra, desconocimiento del costo real de la producción, imprecisión para la toma de decisiones				x			x			
¿Toma medidas la administración para mejorar la eficiencia cuando las cifras muestran una utilización deficiente (total de horas posibles vs. Horas reales utilizadas)?			x												No hay la información requerida para realizar este análisis
¿Se han establecido tiempos normales para todas las tareas y operaciones principales mediante métodos de ingeniería industrial?		x			Ineficiencia en la realización de las diferentes operaciones, imposibilidad de medición de la misma				x			x			
¿Establece el departamento de producción datos relativos a tiempos normales para reducir al mínimo los estudios de tiempos que deban hacerse?	x			Informe de Mapeo de Tiempos											
El personal del departamento de fabricación, ¿está de acuerdo con los tiempos normales utilizados?	x			Ocular											
¿Existe un programa continuo para analizar y revisar métodos y normas?		x			Normas y políticas caducas, que ya no sean necesarias o aplicables a la contemporánea realidad de la empresa				x			x			
El sistema de órdenes de trabajo, ¿proporciona documentos para el control de costos del avance de tareas, constancias de reparaciones de máquinas o instrumentos?		x			Desconocimiento de la situación y problemas de las máquinas, instrumentos, insumos y avance de la producción lo cual dificulta la toma de decisiones				x			x			
¿Se compara la producción efectiva con la producción planeada, y se toma nota de las desviaciones?		x			Incumplimiento de producción programada y falta de productos de los pedidos de los clientes				x			x			
Si se tropieza con una demora, ¿se la comunica a los departamentos afectados?	x			Mail de comunicación de demora en la producción											
¿Se analizan las decisiones de comprar o importar un artículo, de modo tal que se tomen en cuenta los puntos de vista de compras, y producción?		x		Políticas y procesos											Se realiza entre Gerencia y producción pero solo en circunstancias de fuerza mayor, cuando no se consigue el material en el país
Si tal es el caso, ¿Está el proceso de análisis estructurado de modo tal que se determine rápidamente si ha de comprarse o importarse?		x		Políticas y procesos											
Las necesidades de materiales, ¿se consolidan en un programa de modo que no se repitan indebidamente los preparativos de fabricación de artículos idénticos?		x		Print de pantalla de que el Sistema Informático no permita duplicaciones del mismo pedido al proveedor											
¿Se mantiene constancia de artículos descartados?		x			Dejar de comprar materiales porque se piensa que se tiene aunque los mismos ya están caducados				x			x			Falta de registro de todo lo descartado.
Los productos descartados ¿son sustituidos mediante una solicitud de material aprobada por el jefe del departamento y revisada luego por el gerente?		x		Solicitud por mail de reposición del material para reponer lo que se ha descartado por caducidad											
¿Se preparan partes de tiempo ocioso de máquina y/o implementos y personal y contienen las razones del paro?		x			Ocurren problemas significativos o ineficacias y desconocimiento de los mismos que ocasionen un incremento innecesario en el costo de los productos				x			x			

¿Están colindantes los sectores de almacenamiento y despacho, de modo que el primero pueda alimentar los andenes de despacho sin un costoso movimiento entre locales, con la duplicación de manipulación resultante?	x			Ocular													
De no ser así, ¿podrían arrimarse sectores de almacenamiento y despacho?			x														
En caso positivo, ¿parece justificarse económicamente el cambio?	x			Ocular													Se encuentra identificado fácilmente por rótulos y se hace para mayor rapidez en identificación de los productos
¿Están bien iluminadas las zonas de elevación de materiales?	x			Ocular													
¿Están claramente identificados todos los recipientes para facilitar la confección de pedidos?	x			Ocular (Etiquetas)													No son numeradas las etiquetas, las imprimen en Secretaría General y las ponen en Producción
¿Se han colocado los materiales de modo que no desborden a corredores, vecinos, lo que exigiría un nuevo manipuleo para liberar artículos bloqueados?		x		Ocular	Demoras por reubicación de material, restando el tiempo productivo					x				x			Debido a que el espacio de almacenamiento no es suficiente cuando se tienen contratos grandes, se ubica los materiales en otros lugares, como el comedor
¿La mercadería que puede almacenarse sin envases lo es, en lugar de serlo en paquetes?		x		Ocular	Debido a la manipulación de materiales y mayor tiempo en la producción, se incrementan los					x				x			Todo está en envases o fundas
¿Disponen los trabajadores los materiales de modo que no impongan un derroche de movimientos?	x			Ocular													
¿Se colocan en una tarima las bolsas de material recibido para evitar manipularlas una por una?	x			Ocular													
¿Se dispone de grandes recipientes portátiles para evitar la manipulación repetida de contenedores pequeños?	x			Ocular													
¿Pueden usarse con provecho camioncitos en bodega y planta?	x			Ocular													
Si se los emplea, ¿se cuenta con número y variedad suficientes?	x			Ocular													
Cuando se recibe el material, ¿se lo clasifica y destina correctamente?	x			Ocular													
¿Se examina el material recién recibido para ver si responde a las especificaciones?	x			Mail de especificación de la devolución de materiales que no cumplen con las especificaciones solicitadas													
¿Parece resultar en general adecuado el espacio de almacenamiento?		x		Ocular	Demoras en reubicación de material y se da lugar a robo					x				x			
Si deben trasladarse materiales de una máquina a otra, ¿se los traslada mecánicamente?, de no ser así, ¿resulta mejor hacerlo manualmente?	x			Ocular													
¿Se elimina los desperdicios mecánicamente?		x		Ocular	Accidentes laborales, demasiado tiempo empleado en eliminación de desperdicios por parte de los obreros		x			x					x		
¿Están los corredores despejados, bien pavimentados e iluminados para que el tráfico se desplace sin obstáculos?	x			Ocular	Demoras en el proceso productivo debido a reubicaciones, errores o accidentes laborales					x				x			Los corredores están despejados, bien iluminados y pavimentados en algunas áreas y en otras no
¿Están los locales de almacenamiento bien iluminados?	x			Ocular													
¿Los espacios de almacenamiento están divididos por secciones?	x			Ocular													
De ser así, ¿se mantienen constancias de lo que se almacena en cada sector, para poder encontrar rápidamente piezas y productos?		x			Puede ocasionar demoras al encontrar productos o pérdidas de los mismos sin el seguimiento adecuado.					x					x		
¿Se almacenan los productos de la manera más fácil de manipular y en las unidades en que se los despachará?	x			Ocular													
¿Son las dársenas suficientemente amplias para permitir el libre movimiento del equipo de manipulación?	x			Ocular													
¿Están situadas las zonas de estacionamiento lo más cerca posible de los sectores de producción a que sirven?	x			Ocular													
¿Existe una provisión adecuada de extintores de incendios?		x		Ocular	Accidentes laborales y de la compañía	x				x				x			Hace falta el extintor más grande en el área de producción
¿Se utiliza el espacio de almacenes para almacenar material que escapa al alcance del depósito normal?	x			Ocular	Facilidad al robo de material o abuso de la cantidad del mismo	x				x				x			Con pedidos grandes la infraestructura de la empresa no se abastece para los productos que se requiere almacenar
¿Se almacenan artículos costosos, de larga estadía, lejos de las salidas?	x			Ocular	Interrupción en las actividades del proceso productivo por la obstrucción del paso								x			x	Debido a la compra de material importado para que dure todo el año
¿Se utiliza un sistema protector de alarma contra robos en todas las puertas y ventanas?	x			Contrato de Monitoreo (Wackenhut)													
¿Hay un calendario regular de limpieza de la planta?		x			Paros en la producción debido a la falta de mantenimiento y limpieza de las maq/herramientas. Accidentes laborales					x				x			
¿Se cotejan las cantidades con el documento pertinente de recepción o despacho?	x			Mail de devoluciones y mail de reclamos por diferencia de las cantidades con lo solicitado	Estafa por parte de los proveedores con la entrega de materiales en menor cantidad, intento de estafa por parte de los clientes que aseguren que falta productos despachados						x				x		
¿Se cotejan las tarifas con la guía y orden de despacho?	x			Guía de remisión, orden de despacho y factura	Pago indebido o en demasía por concepto de los insumos recibidos						x				x		

¿Se pagan las facturas dentro de los plazos especificados?	x			Factura y registro contable del pago de la misma													
Los controles del pago de gastos de flete, ¿son adecuados pero no excesivos?			x														
¿Se liquidan rápidamente las reclamaciones?	x				Ineficiente atención a los clientes e indicadores de decadente atención al cliente					x				x			
¿Constituye existencias una inversión importante de la empresa?	x			Estados Financieros													
¿La calidad de la gestión de existencias puede afectar significativamente los ingresos de la compañía?	x			Estados Financieros	Pérdidas financieras ocasionadas por uso indebido de recursos, errores, o robos.					x				x			
¿Todas las compras de materiales se entregan a depósitos centrales o se efectúa la entrega directamente a las dependencias de producción?	x			Ocular													
Los registros de los depósitos, ¿los mantienen empleados funcionalmente, independientes de los depositantes?	x			Informe de registro de existencias													
¿Hay una sola persona a cargo de la gestión de existencias?	x			Procedimientos y manual de funciones	Estafa o robo de materiales o productos					x				x			Está a cargo la jefa de Prod. Pero no hay una persona responsable únicamente de existencias.
¿Se conoce la rotación bruta de existencias?	x			Indicadores financieros													
¿Se conocen las tasas de rotación de las diversas categorías de existencias?		x			Toma de decisiones equivocada basada en una rotación generalizada					x				x			
Si tal es el caso, ¿se las juzga razonables comparadas con las normas del ramo industrial, niveles previos, etc?			x														
¿Se mantiene una contabilidad de inventario permanente en lo relativo a materia prima y provisiones, y mercadería terminada?	x			Kardex en los inventarios de administración, informe de registro de inventarios en producción													
Todos los artículos inventariados, ¿se ordenan, almacenan, entregan y controlan según las mismas bases?			x		Estafa, robo de materiales y/o productos					x				x			El manejo de inventarios de útiles de oficina y producción es diferente, faltando más controles al departamento de producción que es donde se concentra el mayor volumen en cantidad y cuantía de existencias.
¿Están en vigencia medidas de seguridad que combatan eficazmente el robo de artículos costosos?	x			Procedimientos, contratos de seguros y monitoreo													
¿Se identifican adecuadamente los materiales por números o códigos?		x			Robo de los materiales o productos de la compañía					x				x			Los materiales no son numerados, para su fácil control de cantidad
La cuenta de los proveedores, ¿es verificada por el departamento de recepción?	x																La cuenta es revisada por recepción y contabilidad
¿Tiene la empresa instalaciones adecuadas de almacenamiento?		x		Ocular	Demoras en el proceso productivo debido a reubicaciones, facilidad de robos	x				x				x			
¿Se coteja el inventario permanente con un inventario físico, por lo menos una vez por año?	x																
¿Contiene el sistema una disposición sobre información periódica a un funcionario responsable de artículos de poca salida, artículos obsoletos y existencias excesivas?		x		Informe emitido por el software	Almacenamiento innecesario de artículo caducados ocasionando mayores costos de los que deben ser								x			x	
¿Están bajo control contable las siguientes clases de existencias: a) materiales en poder de proveedores; b) mercadería despachada?	x			Registro contable de las distintas existencias	Falta de control o seguimiento de existencias que facilite el fraude								x			x	
¿Conoce la empresa el costo de mantener registros de existencias (personal, espacio, elaboración de datos)?		x			Incurrimiento en mayores gastos de los que debería ser					x				x			
Si las existencias varían sustancialmente a lo largo del año, ¿Se emplea algún procedimiento para informar a los efectos de la cobertura de seguros?	x			Mail de información o fax enviado a la compañía de seguros	En caso de la ocurrencia de un siniestro, la falta de evidencia de la información a la empresa de seguros que compruebe la notificación y que permita que no cubra el siniestro el seguro					x				x			
FUNCIÓN DE VENTAS Y COMERCIALIZACIÓN																	
¿Ha aumentado el volumen de ventas en un 25 por ciento por lo menos en los últimos cinco años?	x																
¿Se conocen las cifras de ventas del ramo industrial?		x			Al no tener información de la industria, no se puede conocer la situación de la empresa actual y en el futuro en comparación con la industria								x			x	
La fracción de mercado de la compañía, ¿ha sido medida y correlaciona con la tendencia del ramo industrial?		x				x							x			x	
¿Se confecciona de alguna manera un análisis de ventas?	x			base de datos de clientes que tiene la secretaria de ventas													
Los análisis de ventas, ¿parecen explotar plenamente las ventajas que brinda la información disponible?	x			base de datos de clientes que tiene la secretaria de ventas													
Si no existe actividad de análisis de ventas, ¿se tienen planes para iniciarla?			x														
¿Se hacen anualmente pronósticos de ventas por cada clase de productos?		x			No se realizan pronósticos en la empresa, lo que dificulta planificar la producción y que se tenga todo lo necesario para elaborar los productos en el momento requerido								x			x	

[illegible]

[illegible]

[illegible]

¿Conocen los empleados las políticas y reglas de fábrica, escritas como no escritas?	x			En este caso, los empleados pueden cometer errores que les afecten o afecte a los productos de la empresa			x					x	
¿Se practican verificaciones para ver si los jefes inmediatos ejecutan de manera justa y consecuente las políticas de la empresa?	x			Al no realizar estas verificaciones, no se conoce como ponen en práctica las políticas o si lo hacen; esto conllevaría a tener posibles errores en el trabajo			x					x	
¿Se realiza un esfuerzo por familiarizar a los jefes inmediatos con los principios básicos de relaciones humanas y motivación del personal?	x			De esta forma, puede que las relaciones laborales con los trabajadores no sean las mejores y existan problemas					x			x	
¿Se asigna a alguien la responsabilidad de mantenerse al tanto de las reglamentaciones legales que afectan las relaciones con el personal?	x			Esto puede ocasionar problemas legales si no se cumplen todas las normas por desconocimiento			x				x		
¿Se le ha recalado a todos los gerentes y jefes inmediatos que deben cumplirse las leyes laborales nacionales y provinciales?	x		Verbalmente										
¿Se asigna plena responsabilidad por el mantenimiento de condiciones de trabajo legales y adecuadas (especialmente en cuanto a inspección)?	x		Informe de auditoría ambiental y contratos de trabajo										
¿Está claramente expuesta y anunciada de modo prominente la política de no discriminación?	x		Políticas de la empresa										
¿Tienen los empleados derecho a promover la consideración de su permuta cuando creen que no se los ha colocado correctamente?	x		Verbalmente										
¿Se asigna a una persona calificada y de experiencia la formulación, mantenimiento y aplicación de políticas de sueldos y salarios?	x			De esta manera, los sueldos y salarios están establecidos sin un criterio formal por lo que no se puede conocer con certeza si son los correctos			x				x		
¿Se hacen esfuerzos por estabilizar los horarios de trabajo para impedir cesantías y así lograr economías por concepto de menores impuestos de desempleo?		x											
¿Existe un plan eventual que pasa a funcionar en caso de cesantías?	x			Al no existir este plan, los empleados no tienen motivación para continuar varios años en la empresa					x			x	
De ser así, ¿reconoce este plan la antigüedad, etc.?		x											
¿Mantiene la compañía expedientes de personal por cada empleado de manera amplia y actualizada?	x			Si no se tiene información de todo lo que ha pasado con el personal desde que ingresaron a la empresa, es difícil tomar decisiones cuando amerite así como no se puede conocer y controlar el personal, su existencia y contratación.			x			x			
¿Existe una política relativa a retención de expedientes de personal para cumplir necesidades prácticas y jurídicas?		x											
¿Existe un medio de comparar la educación y aptitudes del personal?	x			Si no se puede comparar es difícil conocer si la educación y aptitudes del personal son las más adecuadas para la empresa			x					x	
¿Se toman mediciones de sentimientos del personal (encuestas de opiniones y actitudes, entrevistas de salida, sesiones de evaluación)?	x			En este caso, no se conoce como se siente el personal de la empresa, lo que dificulta identificar las causas cuando el rendimiento disminuye			x					x	
¿Se conocen las tasas de rotación y ausentismo por clases de empleados?	x			Si no se conoce esta información difícilmente se podrá tomar decisiones en caso de que las tasas sean altas y dar solución a los problemas que esto acarrea.			x					x	
¿Sabe usted cuál es su situación en materia de tasas de rotación y ausentismo en comparación con la de otros empleadores?	x			Cuando no se puede comparar la información es difícil saber la realidad de la empresa, si hay que hacer mejoras o mantenerse			x					x	Hay estabilidad laboral en la empresa ya que la rotación de personal es mínima
¿Conoce usted el costo de la rotación y el ausentismo?	x			Si no se conoce el costo, no se ve cuanto afecta a la empresa esta situación y no se incentiva a tomar medidas al respecto			x					x	
¿Existe un programa para resolver la rotación y el ausentismo?	x			Esto quiere decir que la empresa no se ha preocupado por esta situación			x					x	
¿Existe una clara definición de empleos con derecho a pago por horas extraordinarias y sin él, para evitar problemas jurídicos y de moral del personal?	x		En los contratos de trabajo										
¿Se han establecido especificaciones de empleo (antecedentes de estudios, experiencia, condiciones, etc.) para los cargos de jefatura y administración?	x		Manual de funciones										
¿Despliega la compañía un esfuerzo serio para conocer las aptitudes, inclinaciones y metas de empleo de sus empleados?	x			Esto implica que los empleados sientan que la empresa no se interesa en conocer sobre estos temas					x			x	
¿Se clasifican los puestos subalternos en grados con arreglo a las condiciones y experiencia requeridas, y son las escalas de sueldos adecuadas para los grados?	x			En este caso, puede existir errores en el trabajo que los empleados realizan ya que no todos son aptos para los cargos que desempeñan			x				x		Los grados en los que se encuentran no son los que les corresponden según sus condiciones
Las formas actuales de comunicación, tanto hacia arriba como hacia abajo, ¿son eficaces?	x		Si ya que se mantienen reuniones semanales de ventas donde se comunican los problemas, y los empleados pueden conversar abiertamente con la gerencia y viceversa.										
¿Se comunican las metas y objetivos de la compañía a todos los empleados de manera significativa?	x			Si los empleados no conocen las metas y objetivos de la empresa, no saben hacia donde va y en que colaborar para cumplirlos			x				x		
¿Existe un manual actualizado del empleado que explique políticas, prácticas, reglamentaciones y beneficios de modo que lo comprenda todo el personal?	x		Manual de políticas de la empresa										
¿Existen reuniones formales de personal para asegurar una comunicación eficaz de información pertinente a los jefes inmediatos?	x			De esta forma es difícil conocer los inconvenientes que suceden en la compañía y dar soluciones inmediatas			x					x	
Las políticas de personal, ¿se han expuesto de manera honesta en el manual del empleado, y se las aplica de modo uniforme?	x		No es manual de empleado sino políticas de la empresa y reglamento interno										
¿Se reúne la información necesaria para presentar políticas de personal de manera realista y eficaz, y para formular políticas adicionales?	x		No es manual de empleado sino políticas de la empresa y reglamento interno										
¿Se examinan y evalúan periódicamente políticas de personal con jefes inmediatos y administradores?	x			Al no realizar esta actividad, no se puede conocer si se está cumpliendo con las políticas establecidas			x				x		

¿Se dan a los jefes inmediatos explicaciones sobre cambios de políticas antes de hacer el anuncio general?	x			Si no se advierte a los jefes inmediatos sobre los cambios, es difícil que éstos se pongan en práctica y pueden ocurrir errores				x						x	
¿Se alienta activamente a los empleados a que formulen sugerencias, de mayor o menor envergadura, para mejorar los negocios?	x			Si no formulan sugerencias quienes laboran en el día a día, es difícil que la gerencia conozca los problemas y dar soluciones oportunas				x						x	No existen los mecanismos requeridos para cumplir esto
Los sueldos de ingreso, ¿son suficientemente competitivos, en el lugar y el ramo industrial, para atraer a personal competente?	x														Los sueldos están acorde al cargo pero como la empresa es pequeña no se tiene oportunidad de ascenso
¿Se explica el régimen de bonificaciones a todos los empleados?	x			En el contrato de trabajo											
¿Se ayuda a todos los empleados a comprender el valor de las bonificaciones en terminos prácticos, como cuál sería su costo si trataran de obtenerlas por sí mismos?	x			De esta forma los empleados no se motivan a sí mismos a tratar de obtener las bonificaciones					x					x	
¿Se revisan periódicamente los procedimientos administrativos para revelar demoras en la consideración de reclamaciones y el abuso de las bonificaciones por parte de los empleados?	x			Si no se revisan los procesos, pueden existir problemas que no se identifiquen					x					x	
¿Se comparten los costos de las primas de seguros de vida, salud, hospitalización y accidentes de modo que se asegure la retención de los buenos empleados?	x			Ver en estado de resultados gasto seguro médico											
¿Cuenta usted con un procedimiento de vigilancia de las primas de seguro de empleados para cerciorarse de que no le cobran de más?	x			La contadora general revisa la factura											
¿Se examinan periódicamente sus sueldos para determinar el carácter competitivo y equitativo de escalas dentro de la empresa?	x			Al no revisar los sueldos, estos pueden no ser los adecuados para los cargos según el ramo de la industria y eso desmotivaría al personal						x				x	
Si usted brinda incentivos, ¿sirven realmente como tales para acrecentar la productividad o son simplemente parte del sistema de nómina de sueldos?	x			En los contratos y las políticas de la empresa											
El horario de trabajo y horas extraordinarias de su empresa, ¿son consonantes con los de la competencia?			x												No se tiene información sobre la competencia
¿Se comparan periódicamente las escalas de sueldos con las de la competencia?			x												
¿Se hace periódicamente una revisión formal de los sueldos de personal sin derecho a compensación por horas extraordinarias?	x			El personal al trabajar horas extraordinarias y no recibir el sueldo justo se siente desmotivado						x				x	
En tal caso, ¿las disposiciones resultan adecuadas y razonables? O sea: ¿son los períodos de revisión adecuados, las escalas de sueldos realistas, y los factores de remuneración razonables?			x												
¿Se reconocen el desempeño excepcional de los empleados, los aniversarios de empleo y la antigüedad en el servicio de maneras que el personal considere satisfactorias?		x		Esta situación ocasiona desmotivación del personal						x				x	En los cumpleaños, navidad y año nuevo se les hace agasajos a los empleados
La dotación de personal oficinista, ¿resulta ajustada a la carga de trabajo, hay un número suficiente de empleados y diversidad suficiente de aptitudes?	x			Manual de funciones											
¿Se nombra a personal sobrecalificado para tareas de rutina?		x													Se podría evaluar el manual de funciones con los méritos del personal que labora
¿Están la búsqueda, la selección y contratación de personal oficinista a cargo de una sola persona?	x			Manual de funciones de gerente general											
Las escalas de salarios para los distintos cargos, ¿son consultados para conocer su opinión antes de realizar cambios de procedimientos?		x		Al no ser consultados, puede que haya cargos que con los cambios tengan más responsabilidades y por tanto el sueldo deba cambiar						x				x	
Los empleados que realizan estos procedimientos, ¿son consultados para conocer su opinión antes de realizar cambios de procedimientos?			x												
¿Están los empleados a la vista de sus jefes inmediatos, o al alcance de éstos, y viceversa?	x			Estructura de la empresa											
¿Existe una cadena de jefatura (y ascensos) que entra en vigor en casos de ausencias o retiro?		x		La dificultad para ascender puede desmotivar al personal					x					x	
Los programas formales de capacitación, ¿están dirigidos a las necesidades de los empleados así como de la administración?	x			mails de requerimiento de capacitación											
¿Se hacen periódica y objetivamente exámenes de desempeño?		x		Sin un examen de desempeño, es difícil conocer si los empleados están laborando según lo que requiere la empresa					x					x	
¿Está documentado cada trabajo de modo que un nuevo empleado cuente con algún tipo de instrucciones escritas que seguir?	x			Manual de funciones											
¿Están los informes concebidos de modo que produzcan respuestas y no detalles?			x												
¿Se ha dado instrucciones al personal oficinista sobre el uso de equipo que probablemente utilicen?	x														
¿Se ha asignado específicamente a una persona o grupo la responsabilidad del análisis y diseño de la secuencia de trabajo?		x		Si no se analiza la secuencia de trabajo pueden haber funciones dentro de la misma que sean incompatibles					x					x	

¿Se protegen adecuadamente de incendio y robos los legajos valiosos de la empresa?		x		Si no existe protección, hay riesgo de que se puedan perder						x			x
¿Se han tomado medidas para reducir el transporte de documentos a la mínima distancia y al tiempo mínimo de viaje?		x		Mientras más sea la distancia de transporte de los documentos, mayor es el riesgo de que se pierdan						x			x
La información, datos y detalles que se proporcionan a los oficinistas, ¿les llegan en condiciones adecuadas para su uso?	x			No existen quejas al respecto									
Las operaciones oficinistas, ¿parecen libres de duplicaciones de cualquier procedimiento?	x			Manual de proceso									
La información que parte de las operaciones oficinistas, ¿parecen libres de duplicaciones de cualquier procedimiento?	x			Manual de proceso									
¿Existe un examen regular de la necesidad de presentar informes, o de modificarlos?		x		Si no se presentan informes de labores, es difícil controlar el cumplimiento del trabajo					x			x	
¿Se han estipulado los objetivos departamentales?	x			La planificación estratégica									
¿Lo ha sido por escrito?	x			La planificación estratégica									
¿Se informa regularmente a la administración el logro o el incumplimiento de los objetivos?		x		Si no se realiza los informes de logros de objetivos, no se conoce si se los está cumpliendo				x			x		
FUNCIÓN DE ELABORACIÓN DE DATOS													
Si en la compañía se ha automatizado la elaboración de datos, describa la clase de instalación, incluida la configuración del equipo.	x			Existen tres sistemas operativos que son: MAGUS (que contiene facturación, cobranzas y pagos), CONTI(se realizan los estados financieros con la información del MAGUS) y de producción (ayuda en la administración y control de inventarios).									
Si no está automatizada, ¿se cree que una elaboración automatizada de datos será económicamente viable?			x										
¿Existe un departamento u órgano independiente que evalúe la función de elaboración de datos de la empresa? ¿Ha obtenido usted su estudio más reciente de la elaboración de datos?	x			La contadora general revisa que todos los datos ingresados en el sistema sean correctos, cuya función se encuentra en el manual de funciones									
¿Se han incorporado datos importantes al sistema de elaboración de datos en los dos años últimos?	x			Se ha reorganizado el plan de cuentas según las necesidades									
¿Cuenta el departameto con personal acorde con el diseño organizacional formal?	x			Organigrama de la empresa									
¿Existe una separación apropiada de deberes entre el personal operador, de programación, control y sistemas?	x			Manual de funciones de la empresa									
¿Existe un programa de rotación sistemática de personal operario de cargo a cargo para asegurar sustituciones?		x			En este caso, si uno de los operarios faltan no tendría alguien que lo pueda reemplazar			x			x		
¿Se han redactado descripciones formales de puestos para todos los cargos?	x			Manual de funciones de la empresa									
¿Hay un grupo de control o despacho encargado de controlar la corriente de datos, del y hacia el departamento de elaboración de datos?			x										
¿Tiene el grupo de control autoridad directa, o el respaldo necesario de la administración, para hacer cumplir los controles instituidos tanto dentro como fuera de los locales de elaboración de datos?	x			Manual de funciones de la empresa									
¿Están incluidos en el procedimiento los costos presupuestados y reales de diseño y funcionamiento de sistemas?			x	No se realizan presupuestos y los costos reales se encuentran en los estados financieros mensuales									
¿Se utiliza un sistema de pedidos de trabajo?	x			Via mail y por pedidos de producción									
¿Se lleva un parte completo de pedidos de trabajo?	x			En una carpeta en el mail.									
¿Existe un método apropiado para informar sobre el tiempo real de realización de determinado trabajo?	x			Políticas de la empresa									
¿Existe la obligación de documentar cada programa?		x		Si no se documentan los programas es difícil controlar si lo han cumplido				x			x		
¿Muestra la verificación minuciosa la documentación de cada programa?			x										
Si hay documentación de programas, ¿incluye todo lo siguiente: diagrama de secuencia lógica, planillas de códigos, controles, impreso de compilador, diagramas de formularios y registros, y una planilla de cancelación para cambios de programas?			x										
La documentación, ¿se presenta en forma comprensible para alguien de fuera, y se exige que se presente de manera normalizada?	x			El plan de cuentas, los estados financieros									
¿Hay un calendario de operaciones?		x		Sin un calendario de operaciones no se conoce cuando es la fecha límite para acabar una operación y comenzar otra				x			x		
¿Se lleva un parte completo de máquina, que identifique el tiempo de inactividad y el de producción?	x			Informe de utilización de maquinaria									
¿Se lleva un parte completo de solicitudes de trabajo?	x			Via mail y por pedidos de producción									
¿Existe un método normalizado para informar sobre el tiempo real de realización de determinado trabajo?		x		Si no se informa de manera normalizada sobre el tiempo para realizar una labor, es difícil controlar que cumplan con el tiempo establecido				x			x		

PROGRAMA DE TRABAJO			
EMPRESA: CHEMISTRY S.A.			
TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión			
COMPONENTE: Eficacia de la Administración			
No.	Descripción	Ref. P/T	Elab. por:
	Objetivo Determinar el apoyo que ha brindado la Administración de la empresa para el mejor desarrollo de la misma.		
	Procedimientos Generales		
1	Aplique los indicadores y parámetros de gestión previstos para el componente.		
2	Realice los procedimientos necesarios para obtener evidencia suficiente y competente sobre el cumplimiento de la eficiencia, eficacia, ética, economía y ecología. Además en lo posible mida la calidad del servicio y el impacto del mismo.		
3	Formule en papeles de trabajo, los comentarios, conclusiones y recomendaciones para mejorar la efectividad, eficacia, economía y eficiencia de las operaciones involucradas.		
	Procedimientos Específicos		
	RIESGO: Falta de fijación eficaz del curso y planes deseados de alcanzar por la empresa a corto y largo plazo, para su correcto funcionamiento		
1	Verificar que se encuentre bien realizada la planificación estratégica	Anexo 6	S.E.
2	Verificar que las políticas de la empresa contemplen todas las actividades que se realizan en la misma	Anexo 6	S.E.
	RIESGO: Fallas y demoras en el desempeño y atención a los clientes debido a fallas en los controles y realización de procedimientos establecidos por la empresa.		
3	Realizar una evaluación de los controles y procedimientos existentes en la empresa y verificar si estos son suficientes, de lo contrario recomendarlos.	Anexo 7	S.E.
	RIESGO: Si los estados financieros no reflejan la situación financiera y los resultados de la empresa de forma correcta y precisa, la información para tomar decisiones sería imprecisa.		
4	Revisar que los estados financieros se realicen de forma correcta	Anexo 3 y 9	S.E.

PROGRAMA DE TRABAJO			
EMPRESA: CHEMISTRY S.A. TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión COMPONENTE: Función Finanzas			
No.	Descripción	Ref. P/T	Elab. por:
	Objetivo Definir si la estructura financiera de la empresa es la mejor para el correcto desenvolvimiento de la misma.		
	Procedimientos Generales		
1	Aplique los indicadores y parámetros de gestión previstos para el componente		
2	Realice los procedimientos necesarios para obtener evidencia suficiente y competente sobre el cumplimiento de la eficiencia, eficacia, ética, economía y ecología. Además en lo posible mida la calidad del servicio y el impacto del mismo.		
3	Formule en papeles de trabajo, los comentarios, conclusiones y recomendaciones para mejorar la efectividad, eficacia, economía y eficiencia de las operaciones involucradas.		
	Procedimientos Específicos		
	RIESGO: La falta de una lista de controles contables activos ocasiona que exista una manipulación incorrecta o no autorizada de la información contable		
1	Realizar el levantamiento de los controles en el área de contabilidad.	Anexo 8	S.E.
2	Evaluar si estos controles son eficaces para el área	Anexo 8	S.E.
	RIESGO: Sin un análisis del costo de los controles existentes, los mismos pueden ser excesivamente altos.		
3	Evaluar el costo que tiene los controles que se aplican en la empresa.	Anexo 2	S.E.

PROGRAMA DE TRABAJO			
EMPRESA: CHEMISTRY S.A. TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión COMPONENTE: Compras			
No.	Descripción	Ref. P/T	Elab. por:
	Objetivo Identificar si el proceso de adquisiciones de materia prima es oportuno y aporta al mejor desarrollo del proceso de producción.		
	Procedimientos Generales		
1	Aplice los indicadores y parámetros de gestión previstos para el componente		
2	Realice los procedimientos necesarios para obtener evidencia suficiente y competente sobre el cumplimiento de la eficiencia, eficacia, ética, economía y ecología. Además en lo posible mida la calidad del servicio y el impacto del mismo.		
3	Formule en papeles de trabajo, los comentarios, conclusiones y recomendaciones para mejorar la efectividad, eficacia, economía y eficiencia de las operaciones involucradas.		
	Procedimientos Específicos		
	RIESGO: La falta de coordinación ocasiona que se deba comprar materiales en el último momento		
1	Analizar si se han retrasado pedidos por no tener los materiales requeridos	Anexo 21	S.E.
	RIESGO: Ausencia de control o registro de los materiales que se reciben por parte de los proveedores, dando lugar a robo o uso indebido de los recursos de la empresa		
2	Cotejar la cantidad adquirida de materia prima con los descargos que se han realizado por las órdenes de producción, es decir registros de la empresa y la constatación física de inventario	Anexo 23	S.E.

PROGRAMA DE TRABAJO			
EMPRESA: CHEMISTRY S.A.			
TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión			
COMPONENTE: Producción			
No.	Descripción	Ref. P/T	Elab. por:
	Objetivo Evaluar si los controles y el proceso de producción son los mejores para el desarrollo de las operaciones de la compañía.		
	Procedimientos Generales		
1	Aplique los indicadores y parámetros de gestión previstos para el componente		
2	Realice los procedimientos necesarios para obtener evidencia suficiente y competente sobre el cumplimiento de la eficiencia, eficacia, ética, economía y ecología. Además en lo posible mida la calidad del servicio y el impacto del mismo.		
3	Formule en papeles de trabajo, los comentarios, conclusiones y recomendaciones para mejorar la efectividad, eficacia, economía y eficiencia de las operaciones involucradas.		
	Procedimientos Específicos		
	RIESGO: Al no analizar las actividades repetitivas el proceso productivo puede ser mas largo y costoso		
1	Verificar que actividades de las que se realizan en la empresa son repetitivas para tratar de automatizarlas	Anexo 11 y 13	S.E.
	RIESGO: Los proveedores escogidos por la empresa puede que no sean los más idóneos si no se ha tomado la decisión en base a parámetros preestablecidos		
2	Solicitar la lista de proveedores que prefiere la compañía para realizar los pedidos.	Anexo 45	S.E.
3	Preguntar cuales son los parámetros que se toman en cuenta para seleccionar a los proveedores	Anexo 45	S.E.
4	Evaluar si han sido escogidos según los mejores parámetros como el tiempo de entrega de la mercadería	Anexo 14	S.E.
	RIESGO: Los tiempos para realizar un producto pueden no ser los adecuados para cumplir con el pedido y los objetivos de la empresa		
5	Realizar un análisis de los tiempos de producción para conocer si ayudan a cumplir de la mejor forma con los requerimientos de los clientes y la empresa	Anexo 11, 45, 12, 20, 21	S.E.
	RIESGO: Toda etapa del proceso de producción es esencial lo que sería un problema en caso de que alguna actividad falle y no se pueda continuar con el mismo		
6	Evaluar el proceso de producción para conocer si es el más adecuado y recomendar procesos alternativos.	Anexo 11 y 15	S.E.
	RIESGO: Pérdida de calidad o manejo inadecuado de los materiales debido a las demoras o tiempo ocioso en el proceso productivo		
7	Evaluar las demoras y tiempos ociosos en el proceso de producción y con estos resultados, recomendar cambios en el proceso que disminuyan estos problemas	Anexo 11 y 45	S.E.
	RIESGO: Incurrir en costos innecesarios o excesivos por desconocimiento de la información relevante de mano de obra y su costo		
8	Analizar los costos en los que incurre la empresa para ver cuales los puede disminuir.	Anexo 3 y 16	S.E.
	RIESGO: No existe solo un responsable de los materiales, lo que puede ocasionar un fraude, robo o pérdida por la manipulación de los mismos por parte de los obreros		
9	Realizar una constatación física	Anexo 23	S.E.
	RIESGO: Sin un análisis para evaluar si se puede almacenar de otra forma la mercadería, el costo puede ser mayor		
10	Realizar un análisis de los productos que pueden ser almacenados sin envases o contenedores y así verificar si se puede disminuir los costos.	Anexo 17 y 45	S.E.
	RIESGO: Al no eliminarse los desperdicios mecánicamente pueden suscitarse accidentes laborales o emplearse demasiado tiempo en la eliminación de los mismos		
11	Analizar la posibilidad de infraestructura y costos para que los desperdicios se eliminen correctamente, en caso de ser posible, recomendar que se realice este procedimiento	Anexo 18	S.E.
	RIESGO: No tener constancias de lo que se almacena en cada sector ocasionaría demoras al encontrar productos o pérdidas de los mismos		
12	Evaluar los campos que contiene el kardex de productos de la empresa y recomendar que se incluya un campo donde se identifique donde se encuentran ubicados los productos	Anexo 23	S.E.
	RIESGO: El pago indebido o en demasía por concepto de los insumos recibidos puede deberse a la falta de cotejo de las tarifas entre la cotización y la factura		
13	Realizar una comparación entre la cotización, la orden de compra y la factura para verificar si los datos son los mismos	Anexo 19	S.E.
	RIESGO: Se puede incurrir en mayores gastos de lo que corresponde si no se conoce el costo de mantener registros de existencias		
14	Realizar un análisis de los costos en que incurre la empresa al mantener los registros de existencias. Recomendar que sigan realizando estos análisis para que conozcan los costos.	Anexo 22 y 23	S.E.
	RIESGO: Paro en la producción debido a la ausencia de formas de detección de problemas y su falta de prevención		
15	Evaluar los desequilibrios laborales que han existido y como han afectado al desenvolvimiento de la empresa, para posteriormente recomendar la implementación de este procedimiento	Anexo 20, 21 y 45	S.E.

PROGRAMA DE TRABAJO			
EMPRESA: CHEMISTRY S.A.			
TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión			
COMPONENTE: Ventas y Comercialización			
No.	Descripción	Ref. P/T	Elab. por:
	Objetivos		
	Evaluar la planificación de ventas y esfuerzo que se realiza con la gestión de ventas, de manera que se determine si existe un plan razonable para alcanzar los objetivos		
	Analizar el esfuerzo de comercialización de la empresa en relación con el apoyo que ofrece al plan de ventas.		
	Procedimientos Generales		
1	Aplique los indicadores y parámetros de gestión previstos para el componente		
2	Realice los procedimientos necesarios para obtener evidencia suficiente y competente sobre el cumplimiento de la eficiencia, eficacia, ética, economía y ecología. Además en lo posible mida la calidad del servicio y el impacto del mismo.		
3	Formule en papeles de trabajo, los comentarios, conclusiones y recomendaciones para mejorar la efectividad, eficacia, economía y eficiencia de las operaciones involucradas.		
	Procedimientos Específicos		
	RIESGO: Dificultad de planificación de la producción y riesgo de que no se cuente con todo lo necesario para elaborar los productos en el momento requerido, debido a que no se realizan pronósticos en la empresa.		
1	Determine que materiales hicieron falta en el proceso de producción al momento de iniciar el proceso y cuales fueron las causas.	Anexo 20 y 21	S.E.
	RIESGO: Falta de acceso a la información de pronósticos o modelos matemáticos por parte de las personas claves quienes deben valerse de la misma para la toma de decisiones. Manejo de información de forma inadecuada		
2	Determine cuántos computadores están programados para aprovechar los métodos de pronósticos y modelos matemáticos y a cargo de quien se encuentran; existe un sistema en red que brinde la información a los jefes y gerentes para su planificación.	Anexo 24 y 25	M.B.R
3	Realice un rastreo de la forma de comunicación de esta información y establecer si es suficiente para la empresa, y posea un control interno fuerte de lo contrario, proponer alternativas.	Anexo 24 y 25	M.B.R
	RIESGO: Elaboración de proyecciones de ventas en base a datos erróneos o con información incompleta		
4	Analice las bases sobre las que se elaboran los pronósticos de ventas y establezca todos los puntos necesarios para que los pronósticos sean efectivos, recomendar la realización e pronósticos por producto, que permitan mayor control.	Anexo 26	M.B.R
	RIESGO: Desconocimiento del nivel de rentabilidad de cada cliente, por lo que se desconoce el nivel de importancia y dependencia de ese cliente.		
5	Cuantificar y establecer cual es el nivel de rentabilidad que brinda cada cliente	Anexo 27	M.B.R
6	En base a esa información establecer si existe un factor de riesgo alto debido a la importancia o nivel de dependencia de alguno o varios clientes.	Anexo 27	M.B.R
	RIESGO: Desconocimiento de las necesidades de cliente, especificaciones que hacen falta, inquietudes o problemas con los productos, lo que implica una falta de mejoramiento del producto o solución de problemas.		
7	Elabore un cuestionario de preguntas para realizar una entrevista a los vendedores	Anexo 25	M.B.R
8	Realice la entrevista a los vendedores acerca de su experiencia y percepción de las necesidades de los clientes, su percepción del producto, problemas y/o sugerencias para los mismos.	Anexo 25	M.B.R
9	Enliste las conclusiones de las entrevistas y establezca los problemas y soluciones que se pueden dar.	Anexo 25	M.B.R
	RIESGO: El desconocimiento de las causas que originan que las cuentas por cobrar mejoren impide que se pueda aplicar las mismas políticas para que el mejoramiento sea de manera continua.		
10	Realice un seguimiento a las cuentas por cobrar que se encuentran en auge y analice a qué se debe ese mejoramiento en sus cobranzas.	Anexo 28	M.B.R
	RIESGO: Las cuotas de cobro pueden ser menos reales de lo que serían si se conociera los puntos de vista de los vendedores, para su planificación.		
11	Realice una entrevista a los vendedores, acerca de las observaciones o problemas con las cuotas de cobro.	Anexo 25	M.B.R
12	Establezca si son razonables las cuotas que se mantienen actualmente o si deberían ser cambiadas.	Anexo 25	M.B.R

PROGRAMA DE TRABAJO			
EMPRESA: CHEMISTRY S.A.			
TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión			
COMPONENTE: Gestión del Personal			
No.	Descripción	Ref. P/T	Elab. por:
	Objetivo		
	Determinar la eficacia general de la División de Personal, para dirigir los recursos humanos de la compañía		
	Procedimientos Generales		
1	Aplique los indicadores y parámetros de gestión previstos para el componente		
2	Realice los procedimientos necesarios para obtener evidencia suficiente y competente sobre el cumplimiento de la eficiencia, eficacia, ética, economía y ecología. Además en lo posible mida la calidad del servicio y el impacto del mismo.		
3	Formule en papeles de trabajo, los comentarios, conclusiones y recomendaciones para mejorar la efectividad, eficacia, economía y eficiencia de las operaciones involucradas.		
	Procedimientos Específicos		
	RIESGO: El desconocimiento de los empleados de la condición de la empresa, las necesidades de la		
1	Realice un cuestionario con preguntas cerradas acerca del conocimiento de la empresa, su planificación y objetivos, para que sea aplicado a los trabajadores, de manera que se pueda medir su conocimiento de la misma.	Anexo 25	M.B.R
	RIESGO: Imposibilidad de dar soluciones inmediatas debido al desconocimiento de los inconvenientes que		
2	Realice entrevistas aleatoriamente a empleados de las diferentes áreas, acerca de problemas e inconvenientes ocurridos que no se hayan podido informar a sus superiores o aún no se hayan podido dar solución.	Anexo 25	M.B.R
	RIESGO: Posible incumplimiento de políticas establecidas, por la falta de información, participación y		
3	Realice aleatoriamente cuestionarios a los trabajadores, acerca del conocimiento de las políticas y posibles sugerencias, dudas o inquietudes que tengan acerca de las mismas.	Anexo 25	M.B.R
4	Evalúe en base a la información recopilada el nivel de conocimiento de las políticas por parte de los empleados y los desacuerdos o sugerencias que ellos aporten para el mejoramiento de las mismas.	Anexo 25	M.B.R
	RIESGO: Posible incumplimiento de los objetivos por falta de seguimiento de informes de logros de objetivos.		
5	Verifique si los objetivos propuestos por la empresa se están alcanzando o practicando las estrategias para lograrlo.	Anexo 29	M.B.R
	RIESGO: Imposibilidad de resolver los problemas debido a la falta de una reserva adecuada de personal competente y capacitado para sustituir a ejecutivos claves		
6	Enliste las tareas más relevantes y que necesitan ser realizadas a pesar de la ausencia de sus jefes y gerentes.	Anexo 30	M.B.R
7	Evalúe según el volumen, tiempo y forma desarrollo de las actividades de los subalternos, a quien se debería designar las tareas de suplente y proponga en base a sus conclusiones, la mejor alternativa para la empresa.	Anexo 30	M.B.R
	RIESGO: Falta de control de la eficiencia y eficacia en el trabajo de los empleados, incluyendo a los altos ejecutivos.		
8	Elabore una propuesta de evaluación de desempeño tipo, para todo el personal.	Anexo 31	M.B.R
	RIESGO: Al no tener normas en las cuales basarse para medir el desempeño, el mismo puede que no sea medido correctamente sino de forma sesgada		
9	Aplique la evaluación y describa las conclusiones en un informe, en el que proponga su aplicación periódica y la forma en que esta debe manejarse.	Anexo 31	M.B.R

	RIESGO: Al no existir una política específica de manejo de ascensos, estos pueden ser sesgados y no en todos los casos los mejores para la empresa. Falta de motivación para el personal.		
10	Entreviste a la administración acerca de cómo se manejan los ascensos y las bases que se toman en cuenta para realizarlos.	Anexo 24	M.B.R
11	Establezca en base a los datos de la entrevista y los puntos que considere hacen falta en una política de ascensos tipo, para que sea aplicada en la empresa.	Anexo 24	M.B.R
	RIESGO: La capacitación puede no ser dada de manera continua o su orientación puede ser sesgada, ya que se hace en base al mérito considerado por los jefes, debido a la falta de una evaluación de desempeño formal.		
12	Realice un análisis de los requerimientos de capacitación en la empresa para proponerlos posteriormente.	Anexo 25	M.B.R
	RIESGO: Al no existir capacitación por parte de las personas con más conocimiento y experiencia en la empresa, el personal no se encuentra al día en las actividades y no se puede controlar lo que saben de su trabajo.		
13	Entreviste a los obreros del área de producción acerca de las inquietudes que tengan acerca de su trabajo, y la forma de desempeñarlo.	Anexo 25	M.B.R
14	Describa las conclusiones de la entrevista y establezca si existe la necesidad de una capacitación diaria o la forma en que podría ser realizada la capacitación.	Anexo 25	M.B.R
	RIESGO: Al no aplicar una prueba de aptitud, no se puede saber el nivel de conocimientos que tiene la persona que aplica al cargo		
15	Elabore pruebas de aptitud tipo, que puedan aplicarse en cada área a los empleados.	Anexo 24	M.B.R
	RIESGO: Si no existe un procedimiento establecido para exponer quejas o problemas del trabajo, al existir una queja y realizar un cambio por la misma, no habrá constancia de porque se originó el problema, y por tanto se podrá dar soluciones.		
16	Aplique cuestionarios al personal con el fin de obtener información acerca de si existe alguna queja o problema al que se enfrenten y que no lo hayan podido comunicar.	Anexo 25	M.B.R
17	En base a la información recopilada, emita conclusiones y proponga un procedimiento de información de quejas o problemas, que pueda ser aplicado en la empresa.	Anexo 25	M.B.R
	RIESGO: Los empleados pueden cometer errores que les afecten o afecte a los productos de la empresa o actos indebidos o inseguros, debido al desconocimiento de las políticas de fábrica.		
18	Evalúe la forma de desempeño y trabajo del personal de fábrica y verifique que se cumplan las políticas establecidas en la empresa.	Anexo 31	M.B.R
19	Emita conclusiones de la evaluación realizada y recomiende a la empresa, lo que considere pueda mejorarse.	Anexo 31	M.B.R

	RIESGO: Al no definirse la responsabilidad de mantenerse al tanto de las reglamentaciones legales que afecten las relaciones con el personal a una persona específica y de manera continua, pueden existir problemas legales si no se cumple todas las normas por desconocimiento		
20	Evalúe el cumplimiento que mantiene la empresa de la reglamentación laboral vigente.	Anexo 32	M.B.R
	RIESGO: Los sueldos y salarios están establecidos sin un criterio formal por lo que no se puede conocer con certeza si son los correctos o si su determinación es objetiva.		
21	Realice un seguimiento del procedimiento de fijación de sueldos, describa el proceso y determine las bases que se toman actualmente para establecer los montos de los sueldos.	Anexo 24	M.B.R
	RIESGO: Al no mantener expedientes completos del personal, por cada empleado, no se puede tener un registro de todo lo que ha pasado con el personal desde que ingresó a la empresa, lo que dificulta la toma de decisiones, corrección de problemas cuando amerite así, como no se puede conocer y controlar el personal, su existencia y contratación.		
22	Realice un seguimiento al personal, en lo que respecta a su cuantía y revise su documentación, contratos de trabajo, memorandums si los hay.	Anexo 33	M.B.R
	RIESGO: Desconocimiento de si la educación y aptitudes del personal son las más adecuadas para la empresa y por tanto se podría laborar con personal que no sea idóneo.		
23	Evalúe y compare la educación de los empleados en cargos similares con respecto al puesto y funciones que desempeñan y determine si sus perfiles cumplen con lo que necesita en cada cargo.	Anexo 34	M.B.R
	RIESGO: El desconocimiento de las tasas de rotación y ausentismo por clases de empleados y su costo, dificulta la toma de decisiones en caso de que las tasas sean altas y por tanto no se puede dar solución a los problemas que esto acarrea.		
24	De seguimiento a la rotación que ha tenido el personal en los últimos meses, así como el ausentismo que este ha tenido en cada área, y cuantifique el costo que esto ha ocasionado.	Anexo 35	M.B.R

	RIESGO: Existencia de errores en el trabajo que los empleados realizan ya que no todos son aptos para los cargos que desempeñan, debido a la falta de clasificación los puestos subalternos en grados con arreglo a las condiciones y experiencia requeridas		
25	Evalúe los grados y puestos que ocupan los trabajadores con relación a su conocimiento y experiencia.	Anexo 34	M.B.R
26	Determine la aptitud de los trabajadores y si el grado que tienen es el adecuado.	Anexo 34	M.B.R
27	Emita conclusiones en base a lo anterior y recomiende lo que sea necesario.	Anexo 35	M.B.R
	RIESGO: Debido a la falta de revisión de los procesos, pueden existir problemas que no se identifiquen.		
28	Evalúe el cumplimiento de los procedimientos administrativos, y problemas que este enfrenta.	Anexo 7	S.E.
29	Establezca conclusiones en base la información recopilada y recomiende en base a ello.	Anexo 7	S.E.
	RIESGO: Dificultad de controlar el cumplimiento del trabajo porque no se presentan informes de labores.		
30	Evaluar el cumplimiento de las funciones descritas por la empresa en su manual, en empleados aleatoriamente seleccionados.	Anexo 36	M.B.R
31	Emita conclusiones de la evaluación realizada.	Anexo 36	M.B.R

PROGRAMA DE TRABAJO			
EMPRESA: CHEMISTRY S.A. TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión COMPONENTE: Elaboración de Datos			
No.	Descripción	Ref. P/T	Elab. por:
	Objetivo		
	Formular un sistema de informaciones en toda la organización, para colmar las necesidades de la administración, así como de los demás niveles administrativos y operativos		
	Procedimientos Generales		
1	Aplique los indicadores y parámetros de gestión previstos para el componente		
2	Realice los procedimientos necesarios para obtener evidencia suficiente y competente sobre el cumplimiento de la eficiencia, eficacia, ética, economía y ecología. Además en lo posible mida la calidad del servicio y el impacto del mismo.		
3	Formule en papeles de trabajo, los comentarios, conclusiones y recomendaciones para mejorar la efectividad, eficacia, economía y eficiencia de las operaciones involucradas.		
	Procedimientos Específicos		
	RIESGO: Al no existir un presupuesto de operaciones, no se puede saber si se cumple con los objetivos de la empresa, por lo que se podría estar incumplidos		
1	Evalúe el monto aproximado que se ha empleado en el desarrollo de las operaciones de la empresa y proponga un presupuesto para que sea dado seguimiento de su cumplimiento por la empresa a futuro	Anexo 37	M.B.R
	RIESGO: Debido a que los suministros, tales como tarjetas, formularios, papel y cintas, no se mantienen bajo control ambiental, se puede perder la información, y se puede perjudicar al medio ambiente.		
2	Realice una descripción de la forma en que se mantienen los suministros	Anexo 38	M.B.R
3	Evalúe si con el tratamiento de los suministros se perjudica al medio ambiente y si es así recomiende alternativas para no hacerlo.	Anexo 38	M.B.R

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR AUDITORÍA DE
GESTIÓN**

Empresa: CHEMISTRY S.A.

Entrevista a la Jefa de Producción

Preparado por: S.E. y M.B.R.

Fecha: 2010

ENTREVISTA A LA JEFA DE PRODUCCIÓN

- **¿Cuáles son los parámetros que se toman en cuenta para seleccionar a los proveedores?**

Dentro de los parámetros que toman en cuenta la Jefa de producción, para la selección de proveedores están:

- ✓ El crédito que ofrece
- ✓ La calidad del producto
- ✓ El cumplimiento en tiempos de entrega

- **¿Se mantiene por escrito el listado de los materiales que ingresan y su ubicación para su conocimiento y fácil búsqueda?**

En bodega se ordena por código, en un solo lugar está la materia prima. No se mantiene un listado específico de lo que ingresa, pero los materiales recibidos son ingresados al sistema, pero no se indica su ubicación.

- **¿Ha existido algún desequilibrio laboral que haya ocasionado problemas, retrasos en la producción, porque no se ha podido prever?, ¿cuáles han sido sus causas?**

Sí han existido, por falta de material, y en este caso si no se elabora el producto por falta de material, se hace otro producto, además como se realiza la producción a

pedido, se elaboran solo para tener en stock. También se ha tenido que para la producción por escasez ocasional, han habido daños en las máquinas pero son muy pocos los casos en que ha dado eso y eso no ocasiona mucho retraso, por eso se ha hecho mantenimiento correctivo en las máquinas y en las balanzas se hace un mantenimiento preventivo cada seis meses.

- **¿Considera que existen tiempos ociosos en el proceso productivo que deben ser superados?**

No existen tiempos ociosos puesto que mientras los obreros dejan el proceso agitación automática, ellos inmediatamente emprenden otra actividad, como puede ser lavado de envases, etc, además como se menciona anteriormente en caso de que por alguna situación no se pueda continuar con la elaboración de algún producto, se elabora otro, y por esto no hay tiempos ociosos ni paros en la producción.

- **¿Cuál es el tratamiento de los desperdicios?**

En los productos que se puede, se hacen reprocesos, cuando ya no sirve, se tiene aparte y una vez al año se destruye. En el caso de los materiales por caducar se trata de donarlos.

- **¿Considera que el almacenamiento de los materiales en los envases actuales es adecuado, o sería más eficiente el almacenamiento si lo hicieran sin envases?**

La forma en que se mantienen y almacenan las materias primas y productos, es la más adecuada para la forma en que se trabaja y produce.

- **¿En qué se basan para hacer el nuevo pedido de materia prima?**

No existe nada técnico, sólo se ve cuando ya se está terminando, se pide más.